
BACHELORARBEIT

Frau
Sylvia Gotthard

**Das Professionalisierungspotenzial in der
Aufnahmeleitung bei einer Filmproduktion
durch den Einsatz von Checklisten.**

2012

**Das Professionalisierungspotenzial in der
Aufnahmeleitung bei einer Filmproduktion
durch den Einsatz von Checklisten.**

Autorin:

Frau Sylvia Gotthard

Studiengang:

Angewandte Medienwirtschaft

Seminargruppe:

AM09wT1-B

Erstprüfer:

Peter Gottschalk, Professor

Zweitprüfer:

Stefan Schäfer, Assessor Juris

Einreichung:

Berlin, 23.07.2012

**The potential of professionalisation in
production coordination during a
filmproduction with the use of checklists.**

author:

Ms. Sylvia Gotthard

course of studies:

Applied Media Business

seminar group:

AM09wT1-B

first examiner:

Peter Gottschalk, Professor

second examiner:

Stefan Schäfer, Assessor Juris

submission:

Berlin, 23.07.2012

Bibliografische Angaben

Gotthard, Sylvia

Das Professionalisierungspotenzial in der Aufnahmeleitung bei einer Filmproduktion durch den Einsatz von Checklisten.

The potential of professionalisation in production coordination during a filmproduction with the use of checklists.

62 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
2 Der Beruf Aufnahmeleitung	3
2.1 Funktion und Tätigkeit der Aufnahmeleitung	4
2.1.1 Die 1. Aufnahmeleitung	4
2.1.2 Die 2. Aufnahmeleitung	9
2.2 Abgrenzung und Überschneidung zur Regieassistentz	12
2.3 Aufnahmeleitung in den USA und in Frankreich	14
3 Projektmanagement in der Industrie	17
3.1 Die Projektplanung, Kontrolle und Abschluss	17
3.2 Vergleich zum Filmprojekt	21
4 Professionalisierungspotenzial in der Aufnahmeleitung	23
4.1 Analyse der Fehlerquellen	23
4.1.1 Die 1. Aufnahmeleitung	23
4.1.2 Die 2. Aufnahmeleitung	27
4.2 Theorie der Checklisten	29
4.3 Das Erstellen von Checklisten in der Aufnahmeleitung	34
4.3.1 Fortlaufende Checklisten	36
4.3.2 Checklisten für die 1. Aufnahmeleitung	39
4.3.3 Checklisten für die 2. Aufnahmeleitung	43
5 Fazit	48
Begriffsverzeichnis	VII
Literaturverzeichnis	VIII
Eigenständigkeitserklärung	XI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das „PM-Dreieck“	18
Abbildung 2: Der Kreislauf des „Toyota Andon System“	20
Abbildung 3: Die Drehortskizze	26
Abbildung 4: Die „WHO Surgical Safety Checklist - Time Out“	30
Abbildung 5: Die „Mise en Place der 1. Aufnahmeleitung“	36
Abbildung 6: Die „Mise en Place der 2. Aufnahmeleitung“	38
Abbildung 7: Die „Drehplan-Checkliste“	40
Abbildung 8: Die „Drehortorganisation-Checkliste“	40
Abbildung 9: Die „Genehmigungen-Checkliste“	41
Abbildung 10: Die „Motivbesichtigung-Checkliste“	42
Abbildung 11: Die „Tagesdispo-Checkliste“	43
Abbildung 12: Die „Motivkontrolle-Checkliste“	44
Abbildung 13: Die „Regieassistenz-Checkliste“	45
Abbildung 14: Die „Ablauf-Checkliste“	46
Abbildung 15: Die „Kommunikation-Checkliste“	47

1. Einleitung

In den USA hob einst ein Hubschrauber mit einer Lehrgruppe von Fallschirmspringern ab. Sie wurden von einem professionell ausgebildetem Fallschirmlehrer begleitet. In dieser Lehrstunde sollten die Schüler aus dem Hubschrauber springen und einen Kreis in der Luft bilden. Die Übung wurde vom Hubschrauber aus mit einer Kamera zur späteren Auswertung aufgenommen. Der Lehrer sollte alles kontrollieren, die Kamera am Hubschrauber aktivieren und schließlich als Letzter springen. Er stellte die Kamera an und sprang.

Jedoch ohne Fallschirm.

Der Unfall wurde schließlich von der NASA untersucht und analysiert. Die NASA hat eine ganze Abteilung, die sich damit beschäftigt, Methoden zu erarbeiten, um durch menschliches Versagen verursachte Unfälle in der Luftfahrt auszumerzen. Sie nahmen den Unfall unter die Lupe und erforschten die Fehlerquellen. Wie konnte einem sehr erfahrenen Lehrer - einem Berufsfallschirmspringer - so eine unvorstellbare „Dummheit“ unterlaufen? Die Dramatik lag in der Erkenntnis, dass eine verbesserte Ausbildung nicht geeignet ist, um ähnliche Unfälle zu vermeiden. Doch wie kann man solche Fehler dann vermeiden? Eine neue Methode, die nichts mit der Fachausbildung gemeinsam hat, musste Abhilfe schaffen. Das Ergebnis der Analyse war die Geburtsstunde der Checklisten.

Seit diesen Untersuchungen verwenden die Besten der Zunft standardmäßig und teilweise vorschriftsgemäß Checklisten.

Sie fragen sich nun bestimmt, was dies mit meinem Thema und dem Beruf der Aufnahmeleitung bei einer Filmproduktion zu tun hat.

Es geht in der Aufnahmeleitung zwar nicht um Leben und Tod, aber um Erfolg und Misserfolg. Der berufliche Anspruch ist ebenso hoch, wie in der Luftfahrt. Der Beruf mag sogar hektischer und stressreicher sein.

Ich habe mir die Frage gestellt, ob und wie Checklisten die Arbeit des Aufnahmeleiters professionalisieren und optimieren können. Sind sie zur Fehlervermeidung in diesem Beruf geeignet?

Daher habe ich mir zum Thema der Bachelorarbeit gemacht, diese Frage zu erörtern und methodisch effiziente Checklisten für die Aufnahmeleitung zu erarbeiten.

Zunächst werde als Grundlage für meine Arbeit den Beruf der Aufnahmeleitung definieren. Daraufhin werfe ich einen Blick über den Tellerrand in das Projektmanagement der Industrie. Ich will herausfinden, welche Methode zur Fehlervermeidung andere Branchen nutzen, in denen man mit Projekten arbeitet.

Im darauf folgenden Kapitel werde ich die Fehlerquellen analysieren, die bei der Aufnahmeleitung in der Filmbranche am häufigsten vorkommen. Im Anschluss stelle ich die Theorie der Checklisten vor, um im letzten Schritt auf diesem Gerüst aufbauend effiziente Checklisten für die Aufnahmeleitung zu entwickeln.

Letztendlich geht es in dieser Arbeit nicht nur um die Theorie, sondern auch um die Praxis. Mein Ziel ist es, theoretisch begründete und methodisch erarbeitete Checklisten zu erstellen, die man in der Praxis einsetzen kann.

Nachdem ich die erarbeiteten Checklisten vorgestellt und skizziert habe, folgt das Fazit.

Meine Bachelorarbeit richtet sich an alle Aufnahmeleiter, die es sind und es werden wollen. Jeder wird einen persönlichen Nutzen finden und die vorgestellten Checklisten für sich verwenden können. Die richtige Handhabung jedoch lernt man aus Fehlern und aus einer langjährigen Berufserfahrung. Wie Werner Heisenberg schon sagte: *„Ein Fachmann ist ein Mann, der einige der größten Fehler kennt, die man in dem betreffenden Fach machen kann und der sie deshalb zu vermeiden versteht.“*¹

Beginnen wir nun damit, Fehler zu vermeiden - durch den Einsatz von Checklisten.

¹ <http://www.quotez.net/german/fehler.htm> [Stand 25.06.2012]

2. Der Beruf Aufnahmeleitung

Kommt man als Besucher an das Set einer Filmproduktion, fällt einem schnell eine Person auf. Sie läuft geschäftig auf und ab, rennt durch das Set, verschwindet für einige Minuten und taucht wieder auf. Gewappnet ist sie mit einem Headset, einer Gürteltasche und einem prall gefüllten Klemmbrett. Es handelt sich um die Aufnahmeleitung.

Einem Besucher wird oft nach Stunden der Beobachtung nicht klar, welche Tätigkeit die Aufnahmeleitung ausübt. So fragt er ein weiteres Teammitglied: „Was macht eigentlich dieser Mensch?“. Häufig bekommt er die Antwort: „Das ist unsere Aufnahmeleitung. Was sie macht, weiß ich auch nicht so richtig.“

Viele Teammitglieder wissen tatsächlich nicht, welche Aufgaben die Aufnahmeleitung hat, und sind der Meinung, sie wäre überflüssig. Sind sie aber bei einer Produktion beschäftigt, bei der die Aufnahmeleitung krankheitsbedingt ausfällt, herrscht das Chaos. Plötzlich schafft es das Team nicht, das Tagespensum einzuhalten, erfüllt nur die Hälfte des Geplanten und ist desorientiert. Ist die Aufnahmeleitung wieder genesen und kommt an das Set, breitet sich eine große Erleichterung im gesamten Team aus. Es weiß immer noch nicht genau, was sie tut, aber es ist froh, dass wieder Ordnung herrscht.

Liebe Filmfreunde und Filmschaffenden, ich werde Licht ins Dunkel bringen und die mysteriöse Arbeit der Aufnahmeleitung in diesem Kapitel erklären.

Je nach Filmproduktion unterscheidet sich die Arbeit der Aufnahmeleitung. Die Produktionen sind selten gleich, jede hat ihre eigene Besonderheit. Beispielsweise muss bei einem historischen Film auf den Bau von Kulissen und auf die Motive² geachtet werden, während man bei einem Actionfilm das Augenmerk auf die Stunts, die Special Effects und die Sicherheit legt.

Dennoch gibt es standardmäßige Abläufe in der Aufnahmeleitung, die in jeder Produktion vorzufinden sind. Diese stelle ich Ihnen nun vor.

Damit Sie die Aufnahmeleitung nicht nur in Deutschland kennen lernen, werfe ich zum Ende dieses Kapitels einen Blick auf ihre Arbeit in den USA und in Frankreich.

² Motiv, das: Fachbegriff für „der Drehort“.

2.1. Funktion und Tätigkeit der Aufnahmeleitung

Der Aufnahmeleiter ist „eine Art Organisationszentrale einer Filmproduktion“³. Sie ist für die Organisation und Koordination einer Produktion zuständig. Die Aufnahmeleitung zählt zur Produktionsabteilung und stellt bei Abwesenheit des Produktionsleiters seinen Stellvertreter dar.

Sie bereitet in Absprache mit dem Produktionsleiter die jeweilige Produktion vor und achtet am Set darauf, dass der zeitliche Ablauf eingehalten wird. Insgesamt ist die Aufnahmeleitung für den reibungslosen Ablauf der Produktion verantwortlich. Um ihre Pflichten zu erfüllen, verfügt sie über eine Weisungsbefugnis, die der des Regisseurs gleicht. Am Set besitzt sie insbesondere eine Kontrollfunktion.

Da sowohl im Büro, als auch am Set Aufgaben für die Aufnahmeleitung anfallen, gibt es zwei Aufnahmeleiter. Die erste nimmt Organisationen im Büro vor, während die zweite am Set für die Koordination zuständig ist.

Zunächst kläre ich die Frage, warum die 1. Aufnahmeleitung unersetzbar ist und wie sie für eine geordnete Produktion sorgt.

2.1.1 Die 1. Aufnahmeleitung

Die 1. Aufnahmeleitung untersteht dem Produktionsleiter und ist ihm gegenüber weisungsgebunden. Sie nimmt einige Wochen vor Beginn der Produktionsphase ihre Arbeit auf und kommt zum Einsatz, wenn das Drehbuch, das Konzept und das Budget stehen. Was künstlerisch und kalkulatorisch bisher festgelegt wurde, setzt sie in der Vorbereitungsphase um. Die Kunst in der Arbeit der 1. Aufnahmeleitung liegt darin, alles so gut vorzubereiten und zu organisieren, dass die Dreharbeiten reibungslos ablaufen. Diese Vorbereitungsphase ist „ein von höchster Präzision geprägter Prozess, denn ein Film *wird vor dem Dreh gemacht*, d.h. alles, was nicht vorher bedacht und organisiert ist, kann in der normalerweise extrem knappen Drehzeit nicht mehr aus dem Boden gestampft und gefilmt werden“.⁴

Die Arbeit des 1. Aufnahmeleiters beginnt mit dem Lesen des Drehbuchs und dem Anfertigen von Auszügen. Ein Drehbuchauszug ist eine Zusammenfassung einer Szene, die relevante Informationen für die Dreharbeiten enthält. Auszüge werden sowohl von der 1. Aufnahmeleitung, als auch von der Regieassistenten erstellt. Ihre Auszüge unterscheiden sich voneinander. Die der Regieassistenten beinhalten alles Notwendige für die

³ Clevé 2004: 39

⁴ Blaes/Heussen 1997: 384

einzelnen Departments⁵. Nach Fertigstellung und Kontrolle werden die Auszüge der Regieassistenten an das gesamte Team verteilt. Im Gegensatz dazu sind die Auszüge der 1. Aufnahmeleitung nur für sie bestimmt. Diese enthalten organisatorische Hinweise für jede einzelne Szene. Dazu gehören unter anderem Parkplatzmöglichkeiten, Stromanschlussmöglichkeiten, Motiv, Motivbesonderheiten, Aufenthaltsräume für Team und Darsteller, Verpflegung, Kontaktdaten und weitere organisatorische Besonderheiten. Auf diese Weise sieht die 1. Aufnahmeleitung auf einen Blick, was sie für jede Szene organisieren muss.

Bei großen Produktionen steht ihr ein Motivaufnahmeleiter zur Verfügung. Er ist, wie der Name schon sagt, für alle Motivangelegenheiten zuständig. Er sucht nach Drehorten und prüft diese auf ihre Eignung. Hierfür muss er im Wesentlichen folgende Punkte kontrollieren:

- Existiert genügend Strom- und Wasserversorgung?
- Existieren Störfaktoren für Bild und Ton?
- Sind Aufenthaltsräume für Team und Darsteller vorhanden?
- Gibt es ausreichend Parkplätze?
- Passt die Miete in das Budget?
- Gibt es Sperrtermine?
- Sind bauliche Veränderungen oder technische Hilfsmittel notwendig?
- Ist die Umgebung wie im Drehbuch vorgeschrieben?

Die Motivaufnahmeleitung macht die Termine für Motivbesichtigungen, bei der die Head of Departments⁶ beteiligt sind. Bei der technischen Motivbesichtigung werden die technischen Fragen geklärt, wie etwa eine Erweiterung des Kamera- und/oder Lichtequipments.⁷

Daraufhin handelt der Motivaufnahmeleiter die Motivverträge aus, schließt diese ab und ist im weiteren Verlauf der Ansprechpartner für die Eigentümer, die Nachbarn oder die Polizei. Er beantragt alle Genehmigungen, die zum Drehen benötigt werden.

⁵ Department, das: Fachbegriff für „das Gewerk“ und „die Abteilung“.

⁶ Head of Department, der: Fachbegriff für „der Abteilungsleiter“. Im Department Licht z.B. der Oberbeleuchter.

⁷ Vgl. Dienes 2011: 64

Einige Städte, in denen häufig gedreht wird, bieten Broschüren an, die alle nötigen Informationen zu den Genehmigungen zusammenfassen.⁸

Genehmigungen, die beantragt werden müssen, können folgende sein:

- Parkplatzgenehmigungen,
- allgemeine Drehgenehmigungen,
- Beantragung von Stromversorgung,
- Sondernutzungsgenehmigungen (z.B. wenn man zum Ausleuchten Lampen auf die Straße stellen muss),
- Genehmigungen für Nacht, Sonn- und Feiertagsarbeit und
- Kinderdrehgenehmigungen.

Je nach Produktion können einige Genehmigungen ausbleiben oder hinzu kommen.

Zusammengefasst ist der Motivaufnahmeleiter für die Vorbereitung und Organisation der Drehorte zuständig. Gibt es bei einer Produktion keinen Motivaufnahmeleiter, übernimmt die 1. Aufnahmeleitung seine Aufgaben. Neben der Organisation der Motive mietet der 1. Aufnahmeleiter Produktionsfahrzeuge und Arbeitsmaterial an.

Eine Hauptaufgabe besteht im Erstellen des Drehplans. Diesen fertigt er in Zusammenarbeit mit der Regieassistent an. Der Drehplan ist der „Masterplan“, auf dessen Basis die weitere Organisation erfolgt. Als Grundlage dienen die Auszüge. Der Drehplan setzt fest, welche Szenen in welcher Reihenfolge an welchem Motiv gedreht werden. Mit dem Drehplan koordiniert die 1. Aufnahmeleitung, an welchen Tagen man an welchem Ort dreht, wann welche Darsteller gebraucht werden oder wann zusätzliche Technik zum Einsatz kommt. Der Drehplan stellt den Dreh- und Angelpunkt für die weitere Organisation dar.

Doch wozu braucht man einen Drehplan, wenn im Drehbuch die Reihenfolge schon vorgegeben ist? In der Theorie klingt das logisch, in der Praxis ist das chronologische Abarbeiten des Drehbuchs meist nicht möglich. Es existieren vier Vorgaben, die den Drehplan beeinflussen.⁹

⁸ s. <http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtinfos/Presse-Service/Drehgenehmigungen.html> [Stand 15.05.2012]

⁹ Vgl. Schmidt-Matthesien; Clevé 2010: 49-51

1. Dramaturgische Vorgaben

- Wetter (die Sonne scheint in einer Szene und in der nächsten regnet es).
- Das Aussehen des Darstellers verändert sich während des Films.
- Räume, die sich verändern (zum Beispiel gestaltet ein Darsteller während des Films sein Zimmer um).

2. Zeitliche Vorgaben

- Sperrtermine der Darsteller, Feier- und Sonntage.
- Sperrtermine der Motive.
- Ruhe- und Arbeitszeiten.

3. Räumliche Vorgaben

- Drehen in verschiedenen Städten und Ländern.
- Spezielle Motive wie Flughäfen oder Bahnhöfe.
- Häufig verwendete Motive.

4. Ökonomische Vorgaben

- Mehrere Szenen eines Darstellers werden auf einen Tag disponiert (spart hohe Tagesgagen).
- Fahrscenen werden zusammengelegt.
- Szenen mit vielen Menschen werden zusammengelegt (spart hohe Kompar-sengagen).

Es erfordert ein hohes organisatorisches Talent und ein gutes filmtechnisches Verständnis, um den Drehplan zu erstellen. Die 1. Aufnahmeleitung muss wissen, wie viel Zeit jedes Gewerk voraussichtlich für einen Umbau braucht. Davon hängt zum Beispiel ab, wie viele Bilder an einem Tag gedreht werden können.

Nachdem der Drehplan erstellt wurde, folgt die weitere Organisation. Bei manchen Produktionen muss die 1. Aufnahmeleitung Reisen koordinieren. Wird in verschiedenen Städten gedreht, organisiert er die Fahrzeuge, die Unterkünfte und fertigt für diese Dispositionen an. Bei Auslandsreisen muss er die Visa, die Arbeitsgenehmigungen und

die Carnets beantragen. Zudem muss er die Zollvorschriften beachten. Wenn das Equipment ins Ausland mitgenommen wird, muss er dieses anmelden.

Hat die 1. Aufnahmeleitung diese Aufgaben erledigt und einen reibungslosen Dreh vorbereitet, kann die Produktionsphase beginnen.

Während der Produktionsphase stattet die 1. Aufnahmeleitung mindestens ein Mal am Tag dem Set einen Besuch ab. Dabei informiert er sich persönlich über den Produktionsstand und gibt dem Team die Möglichkeit, angefallene Probleme mit ihm zu besprechen. Anschließend beseitigt er die Probleme und aktualisiert den Drehplan. Sind Änderungen aufgetreten, koordiniert er diese und wickelt abgedrehte Motive ab.

Der 1. Aufnahmeleiter erstellt täglich die Tagesdisposition (kurz Tagesdispo). Sie enthält alle nötigen Informationen für den Drehtag, wie die Drehfolge¹⁰, die Adresse des Motivs, wichtige Kontakte (Ansprechpartner), die Fahrdisposition und die Arbeitszeiten. „Die Tagesdisposition ist unsere Bibel. Sie ist das, was wir an diesem Tag drehen werden. Wenn etwas nicht auf der Dispo ist, brauchen wir es nicht.“¹¹

Eine fehlerfreie Disposition zählt zu den wichtigsten Dokumenten einer Filmproduktion. Fehlt diese, kann nicht gedreht werden. Wenn zum Beispiel die Adresse des Motivs falsch disponiert ist, finden nur die Teammitglieder, die bei den Motivbesichtigungen anwesend waren, zum Drehort. Die kleinsten Fehler auf einer Tagesdisposition können einen ganzen Drehtag zerstören.

Nach Ende der Produktionsphase organisiert die 1. Aufnahmeleitung die Rücklieferung der Fahrzeuge und des Equipments. Sie bereitet die Rechnungen auf und leitet sie an die Filmgeschäftsführung weiter. Die Motive werden bezahlt und abgewickelt sowie eingetretene Schadensfälle geregelt. Sind diese Aufgaben erledigt, ist auch die Arbeit des 1. Aufnahmeleiters beendet.

Die 1. Aufnahmeleitung ist somit für die gesamte Organisation der Produktion zuständig. Sie organisiert die Motive, erstellt den Drehplan, beantragt die Genehmigungen, sorgt für die Einhaltung des Budgets und koordiniert die Vorbereitung der Produktion. Ohne sie würde ein reibungsloser Dreh nicht stattfinden können.

Kommen wir zur 2. Aufnahmeleitung, die am Set für Ordnung sorgt. Wie bewerkstelligt sie es, während der Produktionsphase kein Chaos aufkommen zu lassen?

¹⁰ Drehfolge, die: Die Reihenfolge, in der die Szenen gedreht werden.

¹¹ Lumet 2006: 126

2.1.2 Die 2. Aufnahmeleitung

Die 2. Aufnahmeleitung steht, wie der Name schon sagt, hierarchisch unter dem 1. Aufnahmeleiter und ist ihm gegenüber weisungsgebunden.

Beide Aufnahmeleiter sind gemeinsam für den reibungslosen Drehablauf zuständig. Während die 1. Aufnahmeleitung den Dreh vorbereitet, sorgt die 2. Aufnahmeleitung für die Umsetzung in der Produktionsphase. Sie achtet darauf, dass das Vorbereitete durchgeführt wird. Sie vertritt die Produktion am Drehort und führt neben dem Regisseur das Team. Da ihre Arbeit hauptsächlich am Set stattfindet, wird sie auch Set-Aufnahmeleitung genannt.

Am Drehort ist sie mit der 1. Aufnahmeleitung für die Einhaltung des Arbeitsschutzgesetzes zuständig. Sie sorgt für die Beachtung der Sicherheitsvorkehrungen, da bei einem Verstoß die Produktionsabteilung haftet. Wenn zum Beispiel ein Beleuchter mit Sandalen am Set arbeitet und eine Lampe auf seinen Fuß fällt, wird die Produktionsabteilung dafür bestraft, dass der Beleuchter keine Sicherheitsschuhe trug. Die 2. Aufnahmeleitung stellt sicher, dass keine Verletzungsgefahr besteht - sowohl für Besucher, als auch für das Team.

Wenige Tage vor Produktionsbeginn besichtigt sie die Motive, um sich frühzeitig ein Bild der Organisation vor Ort zu machen. Sie bespricht mit der 1. Aufnahmeleitung und der Regieassistentin die Drehorganisation und informiert sich über eventuelle Besonderheiten. Die 1. Aufnahmeleitung übergibt ihr alle Genehmigungen und Dokumente, die sie während der Produktion mit sich führt. Daher kommt das bereits erwähnte prall gefüllte Klemmbrett. Die 2. Aufnahmeleitung erhält vom Produktionsleiter eine Handkasse mit Verrechnungsgeld, von dem sie die anfallenden Kosten am Set bezahlt. Dazu gehören unter anderem Tankgeld für die Fahrer oder Lebensmitteleinkäufe. Die Quittungen gibt sie bei der Filmgeschäftsführung in regelmäßigen Abständen oder gesammelt am Ende der Produktion ab.

Die 2. Aufnahmeleitung beruft in der Vorbereitungsphase eine Besprechung mit den Produktionsfahrern ein, da sie diese während der Produktion koordiniert. In diesem Gespräch klärt sie die Aufteilung der Fahrten und sonstige Besonderheiten.

Ihre Hauptaufgabe erfüllt die 2. Aufnahmeleitung am Set. Damit Ordnung herrscht, besitzt sie eine Kontrollfunktion. Daher ist sie grundsätzlich immer die erste Person am Motiv. Sie unternimmt einen Rundgang und prüft den Drehort auf:

- Funktionierende Strom- und Wasseranschlüsse,
- Sicherheitsvorkehrungen,
- Raumverteilung (Aufenthaltsraum, Kostüm-/Maskenraum, Komparsenraum etc.),
- verfügbare Parkplätze und

- Verpflegung.

Der 2. Aufnahmeleiter ist für die Verpflegung des Teams zuständig - unabhängig davon, ob eine Cateringfirma engagiert wurde. Ist dies nicht der Fall, koordiniert er den Aufbau des Cateringstandes und den Erhalt von Vorräten. Neigen sich diese dem Ende zu, beauftragt er die Fahrer mit Lebensmitteleinkäufen. Selbst diese Banalität würde ohne einen 2. Aufnahmeleiter nicht funktionieren. Denn plötzlich gibt es kein Essen mehr, das Team bekommt schlechte Laune und arbeitet unkonzentriert. So banal es auch klingt, ein gutes Catering ist ein wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen Produktion.

Nachdem das Catering aufgebaut wurde, koordiniert die 2. Aufnahmeleitung die Parkplätze und kontrolliert die Pünktlichkeit des Teams und der Darsteller. Die Pünktlichkeit ist das A und O einer Filmproduktion, denn Zeit ist hier wortwörtlich Geld. Wenn jemand zu spät kommt, muss die 2. Aufnahmeleitung mit der Regieassistentin absprechen, wie vorgegangen wird. Zum Beispiel wird die Einstellung, in der der verspätete Darsteller zu sehen ist, auf einen späteren Zeitpunkt verschoben und durch eine andere Einstellung, in der er nicht vorkommt, ersetzt.

Ist das Team vollständig, erfolgt eine Regiebesprechung, bei der die Drehfolge des Tages und die Einstellungen besprochen werden. Meist sind an dieser Besprechung nur die Head of Departments beteiligt. Die 2. Aufnahmeleitung informiert das restliche Team. Meist ist das der Grund, weshalb sie geschäftig hin und her rennt. Sie leitet Informationen weiter und koordiniert die Arbeiten des Teams. Um es jederzeit informieren zu können, sind einzelne Teammitglieder mit der 2. Aufnahmeleitung durch Walkie-Talkies verbunden. Auf diese Weise erreicht sie das Team, ohne weite Laufwege aufzunehmen.

Aus der Regiebesprechung folgt, ob Straßen oder einzelne Bereiche abgesperrt werden müssen. Das ist nötig, damit bei der Aufzeichnung niemand im Hintergrund zu sehen ist, der nicht dorthin gehört. In diesem Fall weist die 2. Aufnahmeleitung die Absperrer (auch Blocker genannt) ein und legt ihre Positionen fest.

Nach der Regiebesprechung erfolgt die Ausleuchtung des Sets, der Kameraaufbau und der Aufbau der Requisiten. Diese Arbeiten koordiniert die 2. Aufnahmeleitung und sorgt für die Einhaltung der disponierten Zeiten. Es kann passieren, dass einzelne Teammitglieder meinen, sie hätten noch genügend Zeit. Damit diese nicht Kaffee trinken, sondern arbeiten, teilt die 2. Aufnahmeleitung ihre Zeit ein und beschleunigt somit den Aufbau. Fällt diese Kontrolle aus, verlangsamt sich die Arbeit und das Tagespensum wird nicht erfüllt.

Die Darsteller und Komparsen müssen außerdem in die Maske und in das Kostüm. Für diese Gewerke gibt es eigene Zeiten, die sogenannten Masken- und Kostümzeiten. Hier unternimmt die 2. Aufnahmeleitung dieselbe Maßnahme, in dem sie regelmäßig die Gewerke und die Darsteller überprüft.

Die 2. Aufnahmeleitung führt die Kontrollen so durch, dass sie ein Teammitglied kaum wahrnimmt. Je weniger bei der Arbeit gestört wird, um so schneller geht sie voran. Deswegen wissen viele Filmschaffende nicht, wie die 2. Aufnahmeleitung für Ordnung sorgt und den Ablauf beschleunigt. Ihre Tätigkeit erfolgt gewissermaßen „unsichtbar“.

Sind die Arbeiten der einzelnen Gewerke beendet, folgen die Proben. Man unterscheidet zwischen kalten und heißen Proben. Eine kalte Probe erfolgt nur mit den Darstellern ohne Kamera. Die heiße Probe findet stattdessen mit Kamera statt. Sind das Team und die Darsteller bereit zu proben, ruft die 2. Aufnahmeleitung „Ruhe bitte für eine Probe!“. Das Team weiß nun Bescheid, dass geprobt wird und stellt sich darauf ein. Ist die Probe beendet, ruft die 2. Aufnahmeleitung „Danke, aus für die Probe!“. Damit ist allen Beteiligten klar, dass die Probe beendet wurde. Diese Ansagen gibt sie außerdem durch das Walkie-Talkie, damit das Team außerhalb des Sets informiert ist. Auf diese Weise wird bewerkstelligt, dass während der Proben oder der Aufzeichnung kein Teammitglied von außen in das Set tritt.

Meist finden nach den Proben Feinkorrekturen beim Licht und bei der Kamera statt. Häufig nutzen die Darsteller und die Komparsen diese Momente, um sich Kaffee zu holen, eine Zigarette zu rauchen oder die Toilette aufzusuchen. Sie verlassen das Set und verstreuen sich. Die 2. Aufnahmeleitung muss den Überblick bewahren und wissen, wo sie die Darsteller und die Komparsen findet. Sind die Korrekturen schließlich beendet, muss sie sie an das Set holen. Wenn alle wieder anwesend sind, sagt sie „Wir machen bitte drehfertig!“. Dies ist insbesondere das Stichwort für Maske und Kostüm, die nochmals die Darsteller abpudern und das Kostüm richten. Mit „Auf Anfang bitte!“ werden die Darsteller, Komparsen und Teammitglieder auf ihre Anfangspositionen gebeten. Gleichzeitig werden die Gewerke abgefragt, ob sie bereit für eine Aufzeichnung sind.

Bevor die Aufzeichnung startet, ruft die 2. Aufnahmeleitung „Ruhe Bitte! Wir drehen!“.

Erst nach dieser Ansage wird gedreht. Der Regisseur beendet die Aufzeichnung mit einem „Danke“. Häufig sagt er es leise, wenn zum Beispiel gerade eine ruhige Szene gespielt wurde. Die 2. Aufnahmeleitung muss dann nochmals „Danke, aus!“ rufen und es durch das Walkie-Talkie geben.

Die Umbaupausen koordiniert die 2. Aufnahmeleitung in Absprache mit der Regieassistentin. Sie erkundigt sich bei den Gewerken, wie viel Zeit sie für den Umbau benötigen. Häufig braucht das Licht mehr Zeit für den Umbau, als die anderen Gewerke. Dann ertönt die klare Ansage der 2. Aufnahmeleitung: „15 Minuten für das Licht! Der Rest des Teams ist bitte um 10:35 wieder am Set!“. Es scheint, als wäre es eine Selbstverständlichkeit. Doch wenn keine 2. Aufnahmeleitung vor Ort ist, um diese Ansagen zu machen, werden aus 15 Minuten schnell 30 Minuten.

Wann die Mittagspause statt findet, stimmt die 2. Aufnahmeleitung mit der Regieassistentin ab. Es sollte sicher gestellt werden, dass zur geplanten Zeit das Essen warm ist. Ich habe schon erwähnt, welche Auswirkung ein schlechtes Catering haben kann.

Während der Mittagspause setzen sich die 2. Aufnahmeleitung und die Regieassistenten zusammen, um die Tagesdisposition für den nächsten Drehtag zu besprechen. Diese Information leitet die 2. Aufnahmeleitung an den 1. Aufnahmeleiter weiter, sofern er nicht anwesend ist. Während der Produktion muss sie in regelmäßigen Abständen das Produktionsbüro über den Drehablauf informieren.

Die 2. Aufnahmeleitung organisiert in Absprache mit dem 1. Aufnahmeleiter den Transport der Dispositionen für den nächsten Tag. Diese müssen vom Produktionsbüro abgeholt und vor Drehschluss ans Set gebracht werden. Bevor die 2. Aufnahmeleitung die Tagesdispositionen verteilt, überprüft die Regieassistentin diese. Außerdem koordiniert die 2. Aufnahmeleitung den Transfer der Muster¹² und Bänder nach Drehschluss.

Die 2. Aufnahmeleitung ist die erste und letzte Person am Set. Sie unternimmt einen letzten Rundgang durch das Motiv und kontrolliert, ob es ordentlich und im Anfangszustand verlassen wurde. Ziel ist es, „im Motiv jederzeit wieder drehen zu dürfen“.¹³

Nach der Produktion muss der 2. Aufnahmeleiter das Verrechnungsgeld abrechnen und den Rücktransport des Equipments und der Fahrzeuge mit dem 1. Aufnahmeleiter organisieren. Hiermit endet seine Arbeit an der Produktion.

Die Tätigkeit der 2. Aufnahmeleitung besteht somit insbesondere im Kontrollieren, Informieren und Organisieren. Sie sorgt für die Einhaltung der disponierten Zeiten, indem sie wiederholt die Arbeit und den Fortschritt der Gewerke kontrolliert. Die 2. Aufnahmeleitung ist für einen reibungslosen Drehablauf zuständig.

Filmproduktionen würden ohne sie im Chaos versinken. Die Zusammenarbeit mit der Regieassistentin spielt dabei eine wesentliche Rolle. Doch worin unterscheiden sich diese Berufe?

2.2 Abgrenzung und Überschneidung zur Regieassistentin

„Du bremst mich in meiner Kreativität!“ - „Wir haben nun mal nicht genug Geld für deinen Wunschfilm!“ - „Dann streich' einen anderen Posten!“ - „Schraub' du lieber deine Ansprüche herunter!“. Schimpfend verlässt der Regisseur das Büro des Produktionsleiters.

Kommt Ihnen dieser Dialog bekannt vor? Das liegt daran, dass grundsätzlich Regie und Produktion miteinander streiten. Es ist eine altbekannte Kontroverse: Der Regisseur will Kunst machen, der Produktionsleiter will einen wirtschaftlich lohnenden Film produzieren. Es ist schwierig, einen guten Mittelweg zu finden. Die Verwirklichung

¹² Muster, das: Fachbegriff für „das gedrehte Material“.

¹³ Dienes 2011: 74

der Visionen des Regisseurs ist meist mit viel Geld verbunden. Der Produktionsleiter muss ihn immer wieder bremsen.

Diese Kontroverse überträgt sich auf ihre Assistenten. Die Regieassistentz versucht die Wünsche des Regisseurs zu erfüllen und die Aufnahmeleitung die des Produktionsleiters. Arbeiten beide zusammen, ist es einfacher einen Mittelweg zu gehen.

Aus diesem Grund besteht sogar die Pflicht zu einer Zusammenarbeit. Die Regieassistentz und die Aufnahmeleitung befinden sich auf gleicher Hierarchieebene und besitzen keine gegenseitige Weisungsbefugnis.¹⁴

Inwiefern arbeiten sie nun zusammen und was ist die Tätigkeit der Regieassistentz?

Die Regieassistentz ist die rechte Hand des Regisseurs und koordiniert die Informationen zwischen Regie und Produktion. Sie informiert sich über das künstlerische und technische Vorhaben des Regisseurs und leitet die Informationen an die betreffenden Gewerke weiter. Damit ist sie der Hauptansprechpartner des Teams.

Ihre Arbeit beginnt einige Wochen vor Drehbeginn mit dem Vorstoppen des Drehbuchs. Hierbei spielt sie Seite für Seite das Drehbuch vor und stoppt die benötigte Zeit. Auf diese Weise erhält sie einen Anhaltspunkt für die Länge des Films. Die vorgestoppte Zeit wird dann mit der tatsächlich benötigten Zeit am Set verglichen. So rechnet die Regieassistentz die reale Länge des Films hoch.

Die Regieassistentz erstellt, wie die 1. Aufnahmeleitung, eigene Drehbuchauszüge. Im Gegensatz zu den Auszügen der Aufnahmeleitung sind die der Regieassistentz für alle Teammitglieder bindend. Sie beinhalten alle drehrelevanten Angaben für jedes Gewerk. Dies sind unter anderem die Synopsis¹⁵, Masken- und Kostüminweise, Komparsen, Kinder, Requisiten, Special Effects, Fachberater, zusätzliches Equipment und je nach Produktion Weiteres. Für jede Angabe gibt es eine gesonderte Spalte. So sieht jedes Gewerk auf einen Blick, was für welche Szene benötigt wird.

Zusammen mit der 1. Aufnahmeleitung erstellt die Regieassistentz den Drehplan. Auf diese Weise werden sowohl Aspekte der Produktion (z.B. Budget), als auch Aspekte der Regie (z.B. Reihenfolge der Szenen) eingebunden. Durch die Zusammenarbeit wird ein guter Mittelweg gewährleistet.

Die Regieassistentz trifft meist zusammen mit der Regie am Drehort ein. Zuerst sucht sie das Gespräch mit der 2. Aufnahmeleitung. Hierbei informieren sie sich gegenseitig, ob es Komplikationen, Änderungen oder Besonderheiten gibt. Die Informationen kommen jeweils von der Produktionsseite und von der Regieseite.

¹⁴ Vgl. Gumprecht 2002: 107

¹⁵ Synopsis, die: Eine knappe Zusammenfassung einer Szene.

Gemeinsam regeln sie den Drehablauf und achten darauf, dass die Zeit effizient genutzt wird. Da die 2. Aufnahmeleitung nicht immer bei der Kamera sein kann, übernimmt meist die Regieassistentin das Informieren des Teams am Set. Das sind unter anderem die Beleuchter, die Kamera-Assistenten und die Ausstatter. Die 2. Aufnahmeleitung informiert währenddessen das restliche Team. Um dieses Zusammenspiel zu gewährleisten, besteht ständiger Funkkontakt per Walkie-Talkie zwischen Regieassistentin und 2. Aufnahmeleitung.

Die Regieassistentin ist für die Betreuung der Komparsen und für die Inszenierung des Bild-Hintergrunds zuständig. Sie organisiert fehlende Töne oder Fotos und informiert die 2. Aufnahmeleitung darüber.

In der Mittagspause bespricht sie die Disposition für den nächsten Tag mit der 1. Aufnahmeleitung oder bei ihrer Abwesenheit mit der 2. Aufnahmeleitung. Die Tagesdisposition muss sowohl von der Regieassistentin, als auch von der 1. Aufnahmeleitung bearbeitet werden. Wie beim Drehplan müssen sie die Aspekte der Regie und der Produktion einbinden.

Nach Drehschluss nimmt die Regieassistentin an der Sichtung der Muster teil. Auf diese Weise erfährt sie, ob es beispielsweise technische Fehler gab, die es für den nächsten Drehtag zu vermeiden gilt.¹⁶

Nach Beendigung des Drehs ist auch die Arbeit der Regieassistentin beendet.

Die Gemeinsamkeit zwischen der 2. Aufnahmeleitung und der Regieassistentin besteht somit in der Koordination des Drehtags und im Informieren des Teams. Der Unterschied liegt vor allem in der Zuteilung zu den Gewerken Produktion und Regie. Doch nur, wenn sowohl in Regie-, als auch in Produktionskategorien gedacht wird, erzielt man einen künstlerischen *und* wirtschaftlichen Film.

Da der Interessenkonflikt häufig auftritt, hat man in den USA ein anderes System gewählt.

2.3 Aufnahmeleitung in den USA und in Frankreich

Die Zusammenarbeit zwischen der Regieassistentin und der 2. Aufnahmeleitung ist unerlässlich und Pflicht. Um diese Fehlerquelle auszumerzen, haben die Amerikaner eine andere Lösung entwickelt. Sie haben in ihrem System beide Positionen in eine zusammengeführt. Die Rede ist vom *First Assistant Director* (kurz 1. AD).¹⁷ Diese Position vereint die 2. Aufnahmeleitung mit der Regieassistentin und zählt zur Produktionsab-

¹⁶ Vgl. Dienes 2011: 74

¹⁷ Vgl. http://www.regieverband.de/de_DE/magazine/17870/jobs_education [Stand 15.05.2012]

teilung. Der 1. AD stellt die Schnittstelle zwischen Produktion und Regie dar und ist die rechte Hand des Regisseurs.

Da es ein Höchstmaß an Arbeit bedeuten würde, zwei Positionen gleichzeitig auszuüben, hat der 1. AD weitere Assistenten, wie den 2. AD, 3. AD etc. Diese übernehmen einzelne Aufgaben, wie das Anfertigen der Tagesdisposition in Absprache mit dem 1. AD und das Kontrollieren der disponierten Zeiten. Die Koordination der Fahrten, die in Deutschland die 2. Aufnahmeleitung übernimmt, verantwortet im amerikanischen System eine gesonderte Position. Diese nennt sich *Transport Coordinator*. Er kümmert sich um alle Transportangelegenheiten. Er teilt die Fahrer ein, verwaltet den Fuhrpark und schreibt die Fahrdispositionen und Anfahrtsskizzen.¹⁸

Ein weiterer Unterschied zum amerikanischen System besteht in der Autarkie jedes Gewerks. In den USA werden alle Informationen vom 1. AD an die Head of Departments gegeben, die diese an ihre Teammitglieder weiterleiten und sie lenken. Die Head of Departments stellen in den USA die Schnittstelle zwischen 1. AD und dem restlichen Team dar.

Die Aufgaben des 1. AD beschränken sich somit auf folgende: Anfertigung des Drehplans mit dem *Production Coordinator* (1. Aufnahmeleiter), Erstellen von Drehbuchauszügen, Vorbereitung der Tagesdisposition, Koordination der Arbeitsabläufe, Einhaltung der disponierten Zeiten, Vertretung des *Production Managers* (Produktionsleiter) und die Führung von Komparsen. Seine *Assistants* gehen ihm bei den Aufgaben zur Hand.¹⁹

Zur weiteren Unterstützung gibt es einen *Location Manager*, der im deutschen System mit dem Motivaufnahmeleiter zu vergleichen ist. Er nimmt dem 1. AD damit die Aufgaben ab, Motive zu suchen und zu organisieren, Parkplätze einzuteilen und die Reinigung oder Reparatur des Motivs zu kontrollieren.

Der 1. Aufnahmeleiter ist in den USA nicht wegzudenken. Er heißt im amerikanischen System *Production Coordinator*. Er besitzt dieselben Aufgaben, wie in Deutschland, und organisiert die Produktion.

Amerikanische Produktionen haben in der Regel ein höheres Budget und dadurch ein deutlich größeres Team, als in Deutschland. Bei großen Produktionen sind mehrere 100 Menschen beschäftigt, während es in Deutschland meist um die 40 sind. Daher verteilen sich die Aufgaben in den USA auf mehrere Mitarbeiter.

In Frankreich gilt dasselbe System, wie in Deutschland, jedoch mit anderen Begriffen. Leicht verwechselt man den französischen Aufnahmeleiter mit dem Regisseur. Denn

¹⁸ Vgl. http://www.regieverband.de/de_DE/magazine/17888/jobs_education [Stand 15.05.2012]

¹⁹ Vgl. http://www.regieverband.de/de_DE/magazine/17888/jobs_education [Stand 15.05.2012]

der 1. Aufnahmeleiter heißt im französischen System *régisseur général*²⁰, der 2. Aufnahmeleiter *régisseur de plateau*.²¹

Der Regisseur hat in Frankreich den passenden Begriff des *réalisateur*²². Er realisiert das Projekt. Die Aufgaben, die der *régisseur général* und der *régisseur de plateau* haben, sind die selben, wie in Deutschland.

Kommen wir damit zum Projektmanagement in der Industrie und finden heraus, wie allgemein mit Projekten gearbeitet wird. Welche Methode nutzen andere Branchen zur Fehlervermeidung?

²⁰ Vgl. <http://www.mcp.cncp.gouv.fr/grand-public/visualisationFiche?format=fr&fiche=4721> [Stand 15.05.2012]

²¹ Vgl. <http://www.focal.ch/list/F/regis.cfm> [Stand 15.05.2012]

²² Vgl. <http://www.letudiant.fr/metiers/secteur/audiovisuel/realisateur-plateau.html> [Stand 15.05.2012]

3. Projektmanagement in der Industrie

„Tut mir Leid, ich bin gerade mit einem anderen Projekt beschäftigt“, hört man häufig von gut gebuchten Filmschaffenden. Eine Filmproduktion ist schließlich ein Prototyp eines Projektes, wie es im Lehrbuch steht (siehe Kapitel 3.1).

Um Methoden zur Fehlervermeidung in anderen projektspezifischen Branchen zu erhalten, unternehme ich einen Exkurs in das Projektmanagement der Industrie. Was wird in industriellen Projekten zur Fehlervermeidung unternommen? Möglicherweise können deren Methoden auf die Filmbranche angewendet werden.

Projektmanagement ist jedoch ein breitgefächertes Gebiet. Es gibt eine umfangreiche Literatur zur Theorie und Praxis des Projektmanagements. In diesem Kapitel beschreibe ich die Grundlagen und gehe nur auf diejenigen Komponenten ein, welche für ein Filmprojekt relevant sind.

3.1 Die Projektplanung, Kontrolle und Abschluss

Wir haben schon erkannt, dass eine Filmproduktion ein Projekt ist. Aber was genau versteht man unter dem Begriff „Projekt“? Eine Art, es zu definieren, gibt die DIN 69901²³ vor. Sie sagt, „dass ein Projekt ein Vorhaben sei, [...] das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie zum Beispiel

- Zielvorgabe,
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen,
- Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben,
- projektspezifische Organisation.“²⁴

Was heißt das nun genau? Zur Veranschaulichung hilft das „PM-Dreieck“.

²³ DIN 69901, die: Eine Normenreihe, die Grundlagen des Projektmanagements beschreibt.

²⁴ Heche 2004: 8

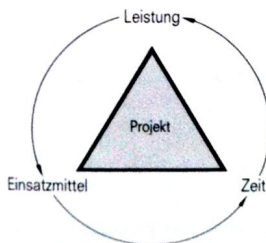


Abbildung 1: Das „PM-Dreieck“. ²⁵

Es zeigt die drei Parameter Einsatzmittel, Zeit und Leistung. Mit bestimmten Einsatzmitteln müssen in einer vorgegebenen Zeit eine oder mehrere definierte Leistungen erbracht werden. ²⁶

Einsatzmittel sind die vorhandenen Ressourcen – sprich qualifizierte Mitarbeiter, Budget und Sachmittel. Es existiert eine vorgegebene Zeit für die Projektdauer und für die Nutzung der Einsatzmittel. Unter Einhaltung der definierten Einsatzmittel und der Zeit werden eine oder mehrere Leistungen erbracht. ²⁷ Auf diese Weise wird ein Projekt definiert.

Und was geschieht nun im Projektmanagement? „Das Projektmanagement hat dabei die zentrale Aufgabe, das Projektziel, d.h. das Erbringen der geforderten Leistung möglichst in einem optimalen Verhältnis zu den beiden anderen Grundparametern zu erreichen.“ ²⁸ Anders ausgedrückt bedeutet dies, man möchte im Projekt ein möglichst gutes Ergebnis zu möglichst geringen Kosten in einer möglichst kurzen Zeit erarbeiten. Die einzelnen Parameter sollten zueinander in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.

Ein einfaches Beispiel aus dem Alltag: Nehmen wir an, beim Kochen eines *Coq au vin* handelt es sich um das Projekt „Essen“. Die Kosten werden im Wesentlichen durch die Wahl des Hahnes und des Weines bestimmt. Wähle ich einen Hahn aus der Bresse, sollte ich einen „ebenbürtigen“ Wein aus der Bourgogne einkaufen und mir viel Zeit für die Zubereitung nehmen. Entsprechend qualitativ hochwertig wird das Ergebnis sein, aber auch teuer. Habe ich wenig Zeit und möchte wenig Geld ausgeben, reicht der Supermarkthahn kombiniert mit einem günstigen Landwein. Der Anspruch an die Qualität des Projektes ist in diesem Fall geringer. Beide Projekte gelten im Sinne des „PM-Dreiecks“ als erfolgreich.

Klassisch unterteilt das Projektmanagement ein Projekt in drei Phasen: Die Projektplanung, die Projektkontrolle und der Projektabschluss.

Die Projektplanung gliedert sich in eine Strukturplanung, eine Aufwandsschätzung, eine Arbeits- und Kostenplanung und in das Risikomanagement. Zunächst definiert und strukturiert man das Projekt. Daraufhin schätzt man den Aufwand, der für den Erfolg des Projektes nötig ist. Bei der Arbeitsplanung werden die Termine koordiniert.

²⁵ Burghardt 2007: 23

²⁶ Vgl. Burghardt 2007: 23

²⁷ Vgl. Tauber 2009: 16

²⁸ Burghardt 2007: 23

Die Kostenplanung kann von einem Projektkaufmann unterstützt werden, der sich um den finanziellen Aspekt des Projekts kümmert. Das Risikomanagement wird teilweise gesetzlich verlangt und muss einen „Plan B“, sowie eine Risikovorbeugung und -minderung enthalten.²⁹

Nachdem die Projektplanungsphase mit der Anfertigung von Projektplänen abgeschlossen wurde, folgt die Projektdurchführung. Während dieser Phase ist die Kontrolle von hoher Bedeutung. Bei der Durchführung muss folgendes kontrolliert werden: Termine, Aufwand, Kosten, Sachfortschritt, Qualitätssicherung und die Projektdokumentation. Es erfolgt ein Plan/Ist-Vergleich, um den Fortschritt des Projekts zu überprüfen. Die Termine jeder einzelnen Aufgabe werden auf ihre Einhaltung kontrolliert. Bei der Aufwand-, Kosten- und Sachfortschrittskontrolle stellt man regelmäßig Restaufwands- und Restschätzungen an. Die Qualitätssicherung erfolgt durch ebendiese Kontrollen. In der Projektdokumentation wird jeweils der aktuelle Entwicklungsstand festgehalten und mit den Projektplänen verglichen.³⁰

Ist das Projekt durchgeführt, folgt die letzte Phase: Der Projektabschluss. Diese Phase umfasst die Produktabnahme, die Projektabschlussanalyse, die Erfahrungssicherung und die Projektauflösung. Das Produkt wird an den Auftraggeber übergeben. Bei der Projektabschlussanalyse untersucht man die Projektdurchführung und die Planung. Man stellt einen Vergleich zwischen dem Geplanten und dem tatsächlich Eingetretenen an, um eine Bilanz ziehen zu können. Termine, Kosten, Aufwand, Leistungs- und Qualitätsmerkmale bezieht man in die Analyse ein. Dies dient unter anderem der Erfahrungssicherung. Nach Abschluss eines Projektes sollte immer eine Rückmeldung stattfinden, um Positives und Negatives zu sammeln. Das Ziel ist immer die Qualitätsforderung und die zukünftige Optimierung der Arbeit. Erst nach der Analyse wird das Projekt aufgelöst.³¹

Nachdem Sie einen kurzen Einblick in den Ablauf eines industriellen Projektes erhalten haben, kehre ich zu meiner Fragestellung zurück: Wie werden Fehler vermieden? Bei der Beantwortung der Frage spielt die Phase der Projektplanung die Hauptrolle.

Projekte in der Industrie werden so exakt und strategisch durchdacht, dass in der Phase der Durchführung kein Änderungsprozess mehr entsteht. Wenn die Produktionsphase einmal eingeläutet wurde, soll sich möglichst nichts mehr ändern. Die Realisierung ist nicht immer möglich, aber selbst, wenn es zu Korrekturen kommt, werden diese durchgeplant.

Ein kleines Beispiel, um das Prozedere zu veranschaulichen: Wenn beim Automobilhersteller Toyota ein Auto produziert wird, gibt es in den Produktionshallen entlang der Fertigstellungsstraßen spezielle Leinen, die einem Notruf in der Klinik ähneln.

²⁹ Vgl. Burghardt 2007: 14

³⁰ Vgl. Burghardt 2007: 15, 16

³¹ Vgl. Burghardt 2007: 16, 17

Fällt dem Arbeiter in der Produktion ein Fehler auf, zieht er an der Leine und die Herstellung wird augenblicklich eingestellt. Diese von Toyota entwickelte Methode nennt sich „Toyota Andon System“.

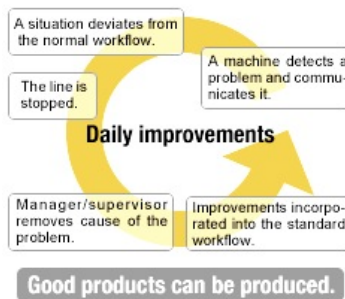


Abbildung 2: Der Kreislauf des „Toyota Andon System“.³²

Toyota hat sogar Maschinen an den Fertigungsstraßen eingeführt, die eigenständig Probleme oder Fehler erkennen und im gegebenen Fall die Produktion einstellen. Solange der Fehler nicht identifiziert und beseitigt wurde, herrscht Stillstand. Erst wenn Maßnahmen zur zukünftigen Vermeidung des Fehlers eingeleitet wurden, wird die Herstellung fortgesetzt.

Diese Methode nennt sich im Qualitätsmanagement „In-Prozess Control“, kurz IPC. Die Idee ist, die Produkte nicht zum Schluss auf ihre Qualität zu prüfen, sondern schon im Herstellungsprozess. Damit erreicht man einen Zwang, dass die Produktion korrekt funktioniert.

Sie sehen, selbst wenn sich ein Fehler in der Produktion einschleicht, wird die Änderungsphase strategisch durchdacht. Auf diese Weise entsteht der Fehler nur ein Mal und nie wieder.

Um eine fehlerfreie Produktion zu gewährleisten, nutzt der Projektleiter in der Planungsphase branchenspezifische Planungstools. Dafür bieten Software-Hersteller, wie SAP oder Microsoft, spezielle Lösungen an. Mit Hilfe dieser Tools wird der Durchführungsprozess exakt durchgeplant, so dass keine Änderungen auftreten. Deshalb sind Planung und Kontrolle während der Durchführung von solch hoher Bedeutung.

Das trifft nicht auf Projekte aller Branchen zu. Es ist typisch für die Serienfertigung, bei der man über einen längeren Zeitraum vom selben Produkt eine möglichst hohe Stückzahl mit minimalen Kosten und möglichst kurzer Produktionszeit herstellt. Klassisch für die Serienproduktion sind Automobil-, Chemie-, Pharma-, Gebrauchsartikel- und Luftfahrtbranchen. Dagegen unterliegen Projekte in Branchen, in denen nur ein Produkt hergestellt wird, anderen Kriterien und haben ihre eigene Herausforderung.

Als Beispiel dient ein Bauprojekt, bei dem ein Gebäude entworfen und gebaut wird. Der Architekt stellt Pläne zusammen, investiert viel Zeit in die Vorbereitung und nutzt

³²

http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/jidoka.html
[Stand 24.06.2012]

ebenso Planungstools. Nachdem er das Projekt bis in das kleinste Detail geplant hat, beginnt die Durchführungsphase.

Können Sie mir ein Bauprojekt nennen, das absolut planmäßig ablief und bis zum geplanten Termin abgeschlossen war?

Selbst die größten Bauprojekte, wie der Bau des neuen Berliner Flughafens, bringen große Veränderungen mit sich. Der Flughafen Berlin Schönefeld wird derzeit zum Flughafen „Berlin Brandenburg International“ umgebaut. Ursprünglich sollte er im Jahre 2007 eröffnen, später hieß es 2011, dann 2012. Nach weiteren Veränderungen während des Baus wurde die Eröffnung schließlich auf 2013 verlegt.

Bei einem Filmprojekt ist es ähnlich. Zwar wird der Drehzeitraum oder die Drehzeit selten verändert, aber während des Drehs tauchen immer wieder Überraschungen auf. Unverhofft kommt oft.

3.2 Vergleich zum Filmprojekt

Man muss bedenken, dass bei einer Filmproduktion Künstler am Werk sind. Selbstverständlich gehört viel wirtschaftliches und kaufmännisches Verständnis zur Arbeit. Aber die Durchführung - das eigentliche Drehen - erfolgt durch Künstler. Manche mögen denken, dass Filmschaffende, wie die Aufnahmeleitung, keine Künstler sind. Ihre Arbeit besteht schließlich aus Planen, Koordinieren und Organisieren. Dennoch sieht der deutsche Staat gesetzlich den Aufnahmeleiter als Künstler an, da er in der Filmbranche tätig ist.

Nun ist wohl bekannt, dass Künstler eigen und Freigeister sind. Die Veränderung in der Produktionsphase spielt eine große Rolle bei der Verwirklichung von Künstlerideen. Erst dadurch entsteht der Film und wird möglicherweise sogar besser, als zu Beginn geplant. Die Veränderung gehört zum Entwicklungsprozess. Einiges kann man daher nicht durchplanen. Man weiß schon in der Vorbereitung, dass der Regisseur, der Kameramann und die Schauspieler Änderungen hervorrufen werden. In der Planungsphase versucht man die größten Umgestaltungen zu verhindern, in dem Proben angesetzt werden. Eine Probe in einem Büro kann sich jedoch von einer am Set unterscheiden. Es kann passieren, dass der Regisseur am Set eine andere Position für den Darsteller besser empfindet, als in den Proben. Das scheint kein schwerwiegendes Problem zu sein. Aber die Kamera muss umpositioniert, neu eingerichtet und Einstellungen geändert werden. Eine Veränderung mit Zeitverlust, aber mit dem positiven Aspekt, dass die Szene besser aussieht.

Daher stellt man sich in der Planungsphase des Projektes schon darauf ein, dass Veränderungen auftreten. Man weiß, dass man einen Film - ein Kunstwerk - und keine Autos in Serie produzieren will.

In der Industrie besteht die Fehlervermeidung somit im exakten Planen und Vorbereiten, so dass keine Änderungen mehr möglich sind. Selbst wenn ein Änderungsprozess folgt, wird dieser durchgeplant. Ich kann jetzt schon vorweg schicken, dass in diesen Branchen keine Checklisten zum Einsatz kommen. Sie sind nicht nötig, da minutiös der gesamte Produktionsprozess organisiert wird. Das ist die Methode zur Fehlervermeidung in der Industrie.

In der Aufnahmeleitung bei einer Filmproduktion existiert jedoch noch keine ausgereifte Methode. Kommt es zu einer Veränderung, entsteht Hektik. Die Aufnahmeleitung muss in dieser Situation einen kühlen Kopf bewahren und Entscheidungsfreude mit sich bringen. Gerade in diesen Situationen passieren jedoch die meisten Fehler.

4. Professionalisierungspotenzial in der Aufnahmeleitung

4.1 Analyse der Fehlerquellen

„Wer hat Schuld?“ - „Die Aufnahmeleitung!“. Das ist keine seltene Aussage bei einer Filmproduktion. Viel zu oft ist es leider die Wahrheit. Man mag zwar denken, dass jeder für sein eigenes Verhalten verantwortlich ist. Da die Aufnahmeleitung eine Kontrollfunktion darstellt und dafür zuständig ist, dass alle pünktlich sind und ihrer Arbeit nachgehen, wird sie immer wieder zum Sündenbock degradiert. Kommt jemand zu spät, hat die Aufnahmeleitung Schuld. Ist das Essen in der Mittagspause nicht warm, hat die Aufnahmeleitung Schuld. Fehlt ein Darsteller - wer hat Schuld? Die Aufnahmeleitung.

Wenn ich es schaffe, diese Aussage durch das Erstellen von Checklisten weniger häufig zu hören, hat sich meine Arbeit gelohnt. Doch ein Schritt nach dem anderen.

Der Aufnahmeleiter übt einen Beruf aus, der von Stress und Hektik geprägt ist. Gerade in diesen Situationen passieren die meisten Fehler. Es heißt, ein Professioneller vergisst nichts, sonst wäre er kein Profi. Aber auch den Besten der Branche unterlaufen Fehler durch Vergessen. Sie erinnern sich an den Fallschirmlehrer?

So wie die NASA damals den Unfall und die Fehlerquellen untersucht hat, analysiere ich in diesem Kapitel die der 1. und 2. Aufnahmeleitung. Dabei beziehe ich mich auf die Fehler in den standardmäßigen Abläufen. Einige mögen sehr banal erscheinen. Es war aber auch banal, den Fallschirm zu vergessen.

4.1.1 Die 1. Aufnahmeleitung

Der Ursprung der meisten Fehler liegt in den Auszügen und im Drehplan. Es sind die wichtigsten Dokumente der Organisation. Auf diese sollte man ein besonderes Augenmerk legen, um Fehler zu vermeiden.

Die Auszüge der 1. Aufnahmeleitung müssen alle organisatorischen Angaben enthalten. Die Besonderheiten jeder einzelnen Szene werden aufgeführt.

Vergisst man beispielsweise einen Kamerakran einzutragen, so fehlt möglicherweise beim Dreh der nötige Platz. Auf Basis der Auszüge wird der Drehplan erstellt und auf dessen Grundlage die jeweilige Tagesdisposition. Enthalten die Auszüge einen Fehler, zieht er sich bis zur endgültigen Tagesdisposition durch. Jeder Änderung im Drehbuch oder der Motive muss eine Aktualisierung der Auszüge folgen.

Dasselbe gilt für das Erstellen des Drehplans mit Hilfe der Regieassistenten. Dabei muss man viele Vorgaben einbeziehen. Es könnte passieren, dass die Schauspieler aus Versehen falsch eingeteilt werden.

Sie denken sich jetzt wohl, dass einem professionellen 1. Aufnahmeleiter solch ein Fehler nicht unterlaufen kann. Bei einem Kurzfilm, der 2012 in Berlin gedreht wurde, ist es jedoch passiert. Im Drehbuch gab es eine Szene, bei der ein Darsteller einen Satz aus dem Off, sprich außerhalb des Bildes, sagt. Er wurde bei der Erstellung des Drehplans in diesem Bild aufgezählt, jedoch ohne Notiz, dass es sich um einen Off-Satz handelt. Bei der Aufzählung der Darsteller gelten jedoch nur diejenigen, die im On, sprich im Bild, zu sehen sind. Off-Texte können an einem anderen Tag, an dem der Darsteller ohnehin eingeteilt ist, als Nur-Ton³³ aufgenommen werden. Im Drehplan wird also auch die „Off-Rolle“ aufgeführt und damit auch in der Tagesdisposition. Der Darsteller wurde für einen einzigen Satz aus dem Off für diesen Drehtag eingeteilt.

Erkennen Sie schon, dass jedem die banalsten Fehler unterlaufen können? Nicht? Dann gehen wir über zur nächsten Fehlerquelle.

Bei einer Motivbesichtigung ist die Genauigkeit oberste Priorität. Alle Faktoren, die die Eignung des Motivs beeinflussen, müssen minutiös überprüft werden. Ein Fehler konnte sich zum Beispiel einschleichen, wenn die 1. Aufnahmeleitung bei der ersten Motivbesichtigung schon überzeugt ist, den richtigen Drehort gefunden zu haben. Es existieren genügend Parkplätze, Räume für Team und Darsteller, Stromanschlüsse, keine Bild- oder Tonstörungen und die Miete passt in das Budget. Sofort sagt die 1. Aufnahmeleitung zu und schließt den Mietvertrag ab. Die Dreharbeiten beginnen und das erste Teammitglied fragt nach den Toiletten. Wie sich herausstellt, ist die Toilette defekt und die nächste befindet sich erst im Gebäude gegenüber.

Auch dieses Beispiel klingt zwar banal, aber etwas Ähnliches ist beim Bauprojekt des Bahnhofs Kassel-Wilhelmshöhe geschehen. Nachdem er fertig gebaut und 1991 übergeben wurde, stellte sich heraus, dass die Suche nach den Toiletten vergeblich ist. Der Architekt vergaß in seinem Projekt schlicht die Toiletten.

Bei einer Hollywood-Filmproduktion im Jahr 2000 ist dem 1. AD ein gravierender Fehler bei der Motivbesichtigung unterlaufen. Es geht um den Film „*The Man Who Killed Don Quixote*“ mit namenhaften Schauspielern, wie Johnny Depp und Jean Rochefort. Regie führte Terry Gilliam, ein Mitbegründer der Gruppe „*Monty Python*“. Am ersten Drehtag musste minütlich die Aufzeichnung unterbrochen werden, da Kampffjets über das Set flogen und den Ton massiv störten. Es stellte sich heraus, dass im nahe gelegenen Gebiet ein Luftwaffen-Übungsgelände seinen Sitz hat. Der 1. AD hatte vergessen, Störquellen für den Ton zu überprüfen.³⁴ Der Film wurde im Übrigen wegen weiterer Probleme nie fertig gestellt.

³³ Nur-Ton, der: Fachbegriff für eine Tonaufnahme ohne Kamera.

³⁴ Vgl. Fulton; Pepe 2010: Lost In La Mancha.

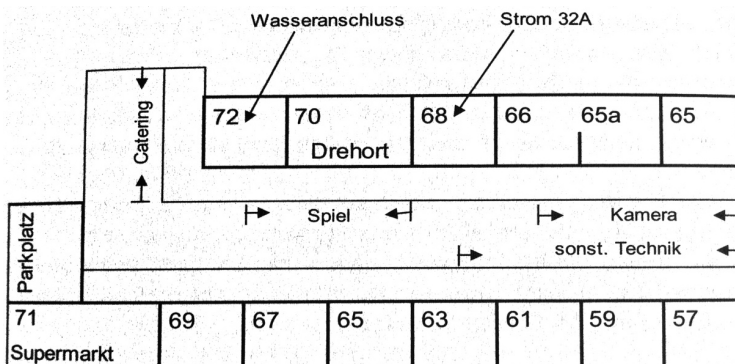
Sie sehen, selbst in Hollywood passieren diese Fehler.

Weitere Fehlerquellen liegen in der Motivkalkulation und im Aufstellen des Motivvertrags. Wurde in der Kalkulation alles bedacht, wie das Bezahlen der Polizei bei einer Straßenspernung? Ist im Motivvertrag alles aufgeführt worden, was notwendig ist? Der 1. Aufnahmeleiter könnte zum Beispiel vergessen, einen Pauschalpreis für die Stromverwendung zu verhandeln und aufzuführen. Sie können sich vorstellen, wie überrascht der Produktionsleiter sein wird, wenn eine hohe nicht kalkulierte Stromrechnung bei ihm eingeht. Daher muss kontrolliert werden, ob alles bedacht und selbst Kleinigkeiten aufgeführt wurden.

Das Fehlen von Drehgenehmigungen ist ein Fehler, der keinesfalls passieren darf. Bei großen Filmproduktionen in mehreren Städten oder gar Ländern gibt es eine Vielzahl an Genehmigungen, die man beantragen muss. Gerade Sondernutzungsgenehmigungen können schnell in Vergessenheit geraten oder untergehen. Wenn mit Kindern gedreht wird, muss man jedes Kind für jeden Drehtag beim Landesamt für Arbeitsschutz anmelden. Welchem 1. Aufnahmeleiter würde schon diese grobe Fahrlässigkeit passieren? 2010 wurde ein Pilotfilm produziert, bei dem mit vielen Kindern gedreht wurde. Ein Kind im Alter von 6 bis 15 Jahren darf maximal drei Stunden am Tag drehen. Der Drehplan war so konzipiert, dass auch nach drei Stunden mit einem Kind weitergedreht wird. Jedoch wurde Vergessen dieses einzuplanen.

Es wurde auf die Schnelle ein Kind organisiert, so dass es nur eine Stunde später am Set war und weitergedreht werden konnte. Erst am nächsten Tag fiel der 1. Aufnahmeleitung auf, dass das Kind nicht angemeldet war und somit nicht hätte drehen dürfen. Hätte das Amt dem Set einen Besuch abgestattet, um die Genehmigungen zu überprüfen, wäre der Dreh eingestellt und dem Produktionsleiter eine Produktionssperre erteilt worden. Auch in diesem Beispiel handelt es sich um einen 1. Aufnahmeleiter mit viel Berufserfahrung.

Die nächste Fehlerquelle liegt in der mangelnden Organisation des Drehorts. Es muss festgelegt werden, welche Räume auf welche Weise besetzt werden, wo die Strom- und Wasseranschlüsse und die Parkplätze für welches Fahrzeug zu finden sind. Hilfreich ist eine Skizze, die der 1. Aufnahmeleiter anfertigt.

Abbildung 3: Die Drehortsskizze.³⁵

Die Drehortsskizze enthält wichtige Angaben für die 2. Aufnahmeleitung, so dass diese auf einen Blick sieht, wo etwas zu finden ist. Fehlen die Angaben, muss sie diese eigenständig herausfinden - vorausgesetzt, sie hat an den Motivbesichtigungen nicht teilgenommen. Oft gibt es beim ersten Dreh in einem neuen Motiv nicht genügend Zeit, um sich einen Überblick zu verschaffen.

Die Auswirkungen zeigen sich bei der Ankunft des Teams. Der Oberbeleuchter fragt die 2. Aufnahmeleitung, wo die Stromzufuhr ist und ohne Skizze beginnt die Suche. Daraufhin will die Regieassistentin wissen, wo sie den Aufenthaltsraum der Komparsen findet und wieder ist die 2. Aufnahmeleitung ratlos. Diese Liste könnte man unendlich weiterführen. Ob bei der Drehortorganisation alles bedacht wurde, stellt der 1. Aufnahmeleiter am besten anhand einer Checkliste fest.

Kommen wir zur häufigsten Fehlerquelle: Die Tagesdisposition. Sie ist das wichtigste Instrument am Set und muss fehlerfrei sein. Leider ist sie das nicht immer.

Da diese zwischen den Dreharbeiten besprochen wird und kurz vor Drehschluss zu erstellen ist, können sich viele Fehler einschleichen. Die Adresse könnte falsch angegeben werden sowie kleine Tippfehler bei der Angabe der Zeiten. Schreibt man aus Versehen in der Hektik 9 Uhr statt 8 Uhr, geht eine Stunde verloren. Eine Stunde, in der man eine ganze Szene abdrehen könnte und die man möglicherweise durch Überstunden nachholen muss. Bei einem Team mit 40 Mitgliedern rechnet sich auch nur eine Überstunde schnell hoch.

Die professionellen Aufnahmeleiter unter Ihnen schütteln bei diesem Beispiel bestimmt nur den Kopf. Bei einem Film 2010 ist es jedoch passiert, dass der 1. Aufnahmeleiter eine falsche Adresse zur technischen Motivbesichtigung angegeben hat. Diese musste schließlich einen Tag später mit der korrigierten Adresse nachgeholt werden. Er kann

³⁵ Schmidt-Matthesien 2010: 185

von Glück sprechen, dass es sich um eine Motivbesichtigung, statt um den ersten Drehtag handelte.

Kommen wir nach der Tagesdisposition zu einem wichtigen Bestandteil der Vorbereitungsphase, der häufig vergessen wird.

Ich spreche von dem vorausschauenden Planen, dem Vorbeugen von Problemen. Die 1. Aufnahmeleitung sollte bei der Vorbereitung kalkulieren, welche Probleme sich während des Drehs entwickeln könnten. Diesen sollte man entweder direkt entgegen wirken oder einen Notfallplan erstellen. Allein dadurch können die häufigsten Fehler vermieden werden. Denn wie der französische Philosoph Luc de Clapiers, Marquis de Vauvenargues schon sagte *„[besteht] die Kunst, Pläne zu machen, [...] darin, den Schwierigkeiten ihrer Ausführung zuvorzukommen“*³⁶. Werden die Pläne nicht korrekt angefertigt, können Fehler in der Durchführung passieren.

Die Fehlerquellen der 1. Aufnahmeleitung liegen zusammengefasst im Erstellen der Auszüge und des Drehplans, in der Motivbesichtigung, in den fehlenden Genehmigungen, in der Drehorganisation, im Erstellen der Tagesdisposition und in der Problemvorbeugung.

Hat die 1. Aufnahmeleitung (hoffentlich) die Vorbereitungsphase ohne Fehler überstanden und die Organisation zu Drehbeginn beendet, übernimmt die 2. Aufnahmeleitung die Umsetzung des Geplanten am Set. Auch in ihrer Arbeit lauern tückische Fehlerquellen.

4.1.2 Die 2. Aufnahmeleitung

Ich erwähnte schon, dass die 2. Aufnahmeleitung immer geschäftig durch das Set rennt und selten durchatmen kann. Mittlerweile ist klar, dass ihr in diesen hektischen Situationen die häufigsten Fehler unterlaufen.

Der Stress beginnt schon vor dem Dreh bei der ersten Kontrolle des Motivs. Zum Beispiel, wenn man vergisst zu überprüfen, ob die LKWs auf ihren zugewiesenen Parkplätzen stehen. Plötzlich reicht das Kabel für das Stromaggregat nicht bis zum Set und der gesamte Fuhrpark muss umgesetzt werden.

Ebenso muss die 2. Aufnahmeleitung vor Drehbeginn kontrollieren, ob alles für den Dreh Nötige vorhanden ist. Fehlt etwas, kann zu Anfang noch reagiert und bis zur Aufzeichnung organisiert werden. Wird dies zu spät erkannt, entwickelt sich die 2. Aufnahmeleitung schnell zum schwarzen Schaf.

³⁶ <http://www.sap-beratung.org/spass/zitate/zitate-rund-um-das-projektmanagement> [Stand 11.07.2012]

Die Fehlerquelle der 1. Aufnahmeleitung, alle Genehmigungen und Dokumente zu beantragen, spiegelt sich auch bei der 2. Aufnahmeleitung wieder. Sie muss am Set überprüfen, ob sie alle Dokumente mit sich führt. Fehlt die Genehmigung für das Drehen mit einem Kind und das Amt stattet dem Set einen Besuch ab, wird die gesamte Produktion eingestellt und eine Produktionssperre erteilt. Wird mit einem Kind gedreht, muss die 2. Aufnahmeleitung seine Zeiten kontrollieren. Das bedeutet, dass bei Ankunft des Kindes am Set notiert wird, wie lange es drehen darf und wann es das Set verlassen muss. Befindet sich das Kind länger am Set oder hat es eine längere Drehzeit als erlaubt, wertet das Amt dies wie eine fehlende Genehmigung.

Kurz vor Drehbeginn ist die Anspannung sehr hoch und man steht unter Druck. Die 2. Aufnahmeleitung muss viele Kontrollen durchführen, bevor das „Bittel“ des Regisseurs ertönt. Bei einer großen Masse an Schauspielern gehen zum Beispiel häufig einzelne Personen unter, die vergessen in die Maske zu gehen. Zudem hat die 2. Aufnahmeleitung nicht die Zeit, um jeden einzelnen Darsteller zu überprüfen. Doch gerade hierfür sollte sie sich Zeit nehmen. Es geschieht in der Praxis zu häufig, dass ein Maskenbildner kurz vor Drehbeginn vor die Kamera läuft und den Schauspieler schminkt. Die Aufzeichnung muss dann abgebrochen werden.

„Abbruch!“ hört man häufig am Set, weil plötzlich ein Teammitglied durch den Bild-Hintergrund läuft und es nicht bemerkt. Auch hier gilt: Schuld hat nicht das Teammitglied, sondern die Aufnahmeleitung. Daher muss sie die Absperrer und ihre Positionen kontrollieren. Bei großen Straßensperrungen muss sie den Überblick bewahren und jede einzelne Position abhaken.

Im Stress kann untergehen, dass die Disposition für den nächsten Tag aus dem Produktionsbüro abgeholt und zum Set gebracht werden muss. Gibt es direkt nach Drehschluss keine Tagesdisposition, ist die Autorität der Produktionsabteilung schnell untergraben.

Die häufigste aller Fehlerquellen während der Produktionsphase ist die Kommunikation. In der Hektik und im Stress kommt die 2. Aufnahmeleitung oft nicht dazu, die Regieassistenten und den Rest des Teams über organisatorische Änderungen zu informieren. Kommt es dann zur Änderung, herrscht Chaos. Keiner wurde informiert und niemand - außer der 2. Aufnahmeleitung - weiß, wie vorgegangen werden muss. Würde man eine Strichliste führen, wie oft man am Set den Satz „das wusste ich nicht“ hört, wäre sie unerfreulich lang. Das ständige Kommunizieren und das Verteilen der Informationen ist unerlässlich. Der 2. Aufnahmeleiter sollte sich wiederholt die Frage stellen, ob er den Rest des Teams oder zumindest die betroffenen Stellen informiert hat.

Sie haben möglicherweise schon gemerkt, dass es bei der 2. Aufnahmeleitung vor allem um die Wahrung der Autorität geht. Unterlaufen ihr mehrere Fehler, ist sie für das Team keine glaubhafte Person. Auf ihre Ansagen achtet es nicht mehr.

Das Team muss immer das Gefühl haben, bei der 2. Aufnahmeleitung gut aufgehoben zu sein. Rechnet man den stetigen Zeitverlust und die untergrabene Autorität zusammen, ergibt es eine große Behinderung der Produktion.

Die Fehlerquellen in der 2. Aufnahmeleitung liegen insbesondere in der Motivkontrolle, in fehlenden Dokumenten, in der Überprüfung der Gewerke, im Kontrollieren von Ab-sperrungen und in der mangelnden Kommunikation. Um diese Fehler zu vermeiden, erstellen sich einige Aufnahmeleiter selbst Checklisten, die mehr groben „To-Do-Listen“ ähneln. Doch warum eignen sich Checklisten so gut zum Vermeiden von Fehlern?

4.2 Theorie der Checklisten

Als ich ein Thema für die Bachelorarbeit suchte, sprach ich mit mehreren Dozenten über das Potenzial in der Verwendung von Checklisten. Die Rückmeldung war geteilt. Einige fanden die Idee gut, andere betrachteten sie kritischer. Den Tenor der Kritik hat ein Dozent wie folgt formuliert: „Wer ständig eine Anleitung braucht, taugt ohnehin nicht für diesen Job. Schreiben Sie lieber über...“. Ich habe über die kritischen Anmerkungen nachgedacht und zunächst einen Blick über den Tellerrand hinaus in andere Fachgebiete geworfen. Es fiel mir auch zu meiner Überraschung auf, dass gerade die professionelle Elite in der Medizin, der Luftfahrt oder der Rennfahrt Checklisten als ständiges Werkzeug verwenden.

Doch wozu braucht man Checklisten, wenn Profis mit bestem Know-how im Einsatz sind? Zur Beantwortung dieser Frage helfen ein paar Beispiele.

Checklisten kommen in den unterschiedlichsten Branchen zum Einsatz. In der Medizin geht es täglich um Menschenleben, es werden keine Fehler verziehen. Um die häufigsten Fehler zu vermeiden, suchte die „World Health Organisation“ (kurz „WHO“) nach einer geeigneten Methode und untersuchte den Wert von Checklisten. In den Niederlanden fand zu diesem Thema eine Studie statt, in denen Operationen mit und ohne Checklisten verglichen wurden. Die Studie ergab, dass die Situationen, in denen beispielsweise Geräte falsch eingestellt waren oder Material fehlte, mit Hilfe von Checklisten deutlich zurückgegangen sind. Nur durch die Benutzung von Checklisten konnten nachweislich Zeit und Kosten minimiert werden. So entwickelte sie die „WHO Surgical Safety Checklist“. Durch ihren Einsatz sanken die Todesrate um 40 Prozent und die Komplikationsrate um ein Drittel. Die Karl Storz GmbH entwickelte nach dieser Vorlage sogar eine Software mit den „WHO-Checklisten“, die auf den Monitoren im OP-Saal per Touchscreen bedient werden kann.³⁷

³⁷ Vgl.

<http://www.ap-verlag.de/Online-Artikel/Vertikal%20Healthcare%20202010/201002%20Karl%20Storz%20OR1%20Elektronische%20Checkliste.htm> [Stand 18.06.2012]

Die „WHO Surgical Safety Checklist“ existiert für den Eingang („Sign In“), den Start einer Operation („Time Out“) und für den Ausgang eines Patienten („Sign Out“). Die Checkliste für die Operation sieht folgendermaßen aus:

TIME OUT	
<input type="checkbox"/>	CONFIRM ALL TEAM MEMBERS HAVE INTRODUCED THEMSELVES BY NAME AND ROLE
<input type="checkbox"/>	SURGEON, ANAESTHESIA PROFESSIONAL AND NURSE VERBALLY CONFIRM <ul style="list-style-type: none"> • PATIENT • SITE • PROCEDURE
ANTICIPATED CRITICAL EVENTS	
<input type="checkbox"/>	SURGEON REVIEWS: WHAT ARE THE CRITICAL OR UNEXPECTED STEPS, OPERATIVE DURATION, ANTICIPATED BLOOD LOSS?
<input type="checkbox"/>	ANAESTHESIA TEAM REVIEWS: ARE THERE ANY PATIENT-SPECIFIC CONCERNS?
<input type="checkbox"/>	NURSING TEAM REVIEWS: HAS STERILITY (INCLUDING INDICATOR RESULTS) BEEN CONFIRMED? ARE THERE EQUIPMENT ISSUES OR ANY CONCERNS?
HAS ANTIBIOTIC PROPHYLAXIS BEEN GIVEN WITHIN THE LAST 60 MINUTES?	
<input type="checkbox"/>	YES
<input type="checkbox"/>	NOT APPLICABLE
IS ESSENTIAL IMAGING DISPLAYED?	
<input type="checkbox"/>	YES
<input type="checkbox"/>	NOT APPLICABLE

Abbildung 4: Die „WHO Surgical Safety Checklist - Time Out“.³⁸

Dass die Instrumente und der OP-Saal steril sein müssen, erscheint jedem logisch und keiner bedürftigen Kontrolle. Steht eine Not-Operation an, bei der man unter Zeitdruck arbeitet und keine Fehler machen darf, ist diese Checkliste sinnvoll. In der Hektik und im Stress kann man die banalsten Fragen vergessen und das Leben des Patienten gefährden.

Ein weiteres Beispiel kommt aus der Luftfahrt, bei der die Piloten ebenso Menschenleben in ihren Händen halten. Ein Fehler wäre unverzeihlich. Hatten Sie schon ein Mal das Vergnügen, in einem Cockpit zu stehen? Dann waren Sie sicher auch über die außergewöhnlich große Menge an Leuchten, Knöpfen, Hebeln, Messgeräten, Funkgeräten und weiteren Spielereien erstaunt. Jeder stellt sich die Frage: Wie bewerkstelligen es die Piloten, den Überblick

über all die Bedienungselemente zu behalten? Die Lösung ist simpel und dennoch genial: Sie benutzen vorschriftsgemäß Checklisten. Bei der Lufthansa müssen Berufspiloten eine Prüfung ablegen, bei der sie die verschiedenen Checklisten wie „Before-Take-off-Checklist“, „Cruise-Checklist“ oder „Climbe-Out-Checklist“ perfekt beherrschen müssen.³⁹ Können sie diese nicht korrekt handhaben, fallen sie durch.

Die „Before-Takeoff-Checklist“⁴⁰ muss zum Beispiel abgehakt werden, bevor ein Flugzeug abhebt:

³⁸ http://www.who.int/patientsafety/safesurgery/ss_checklist/en [Stand 18.06.2012]

³⁹ Vgl. http://www.atlanticsunairways.com/training/checklist_b737.pdf [Stand 22.05.2012]

⁴⁰ Vgl. <http://www.flighttraining.aopa.org/students/presolo/skills/checklist.html> [Stand 18.06.2012]

Kraftstoffpumpe für den Notfall - aus

Steuerruder - frei und beweglich

Funkgerät und Navigationsinstrumente - eingestellt

Höhenmesser - auf Flughafenhöhe justiert

Kraftstoff - ausreichend

Trimmung - auf Abflug

Propeller - unblockiert

Gashebel - frei und beweglich

Landeklappen - wie vorgeschrieben

Anschnallgurt - angelegt

Parkbremse - aus

Man muss kein Profi sein, um zu wissen, dass man nicht mit angezogener Parkbremse losfährt. Dennoch sind diese Banalitäten in der Praxis schon vergessen worden.

Die Checkliste ist einfach, knapp, schnell und effizient. Diese Eigenschaften machen eine Checkliste zu einem besonders beliebten Instrument, um einen Erfolg zu erzielen.

Ein einfaches Beispiel aus der Filmproduktion ist das reine Abfragen des aktuellen Standes eines Gewerks bevor zu Drehen begonnen wird.

Licht bereit? ☒

Ton bereit? ☒

Kamera bereit? ☒

Maske bereit? ☒

Kostüm bereit? ☒

Ruhe? ☒

Großes Check, denn ab hier kann die Aufzeichnung starten. Obwohl dieses Abfragen eine absolute Routinearbeit darstellt, ist dies eine Checkliste, die im Kopf existiert. Es ist die „Set-Klar-Checkliste“. Sie hat sich durch die routinemäßige Benutzung schnell eingepreßt und ist heute unentbehrlich.

Alle vorgestellten Checklisten kommen aus unterschiedlichen Branchen. Die Situationen, in denen sie genutzt werden, haben dennoch drei Merkmale gemeinsam:

1. Sie kommen häufig vor.
2. Sie sind von Zeitdruck und Stress geprägt.
3. Ist ein Fehler eingetreten, kann dieser kaum oder nur teuer korrigiert werden.

Treffen all diese Merkmale in einer Situation zu, ist die Nutzung einer Checkliste sinnvoll.

Es liegt in der Natur des Menschen: Das Gehirn neigt dazu, engspurig zu arbeiten, wenn es überlastet ist. Es fixiert in dem Augenblick nur einen Punkt und blendet die Peripherie aus, um sich zu entlasten. Sie kennen vielleicht die Situation, in der Sie einen Unfall hatten und sich beispielsweise die Hand gebrochen haben. Sie stehen unter Schock und betrachten nur die Hand - das Restliche wird ausgeblendet. Man nennt dies in der Psychologie „Fixierung“. Es ist ein Schutzmechanismus, den man nicht kontrollieren kann. Die „Fixierung“ wird aber nicht nur von Schock oder Panik ausgelöst, sondern auch von Stress, Müdigkeit oder Zeitdruck. Dieser Fall kommt im Beruf des Aufnahmeleiters leider oft vor. Befindet man sich bei der Arbeit in einer solchen Situation, empfiehlt sich die Nutzung einer Checkliste als Absicherung für das überlastete, „fixierte“ Gehirn.

Informatiker und Theoretiker haben sich damit beschäftigt, wie man effiziente Checklisten erarbeitet und welche besonders sinnvoll sind. Sie kamen zu dem Schluss, dass es hauptsächlich zwei Kategorien von Checklisten gibt.

Die erste Kategorie stellt die *Wäsche-Checkliste* dar. Die bereits vorgestellten Checklisten aus der Filmproduktion, der Luftfahrt und der Medizin zählen zu dieser Kategorie. Der Name wird von der Abarbeitung eines Wäschebergs abgeleitet. In der knappen *Wäsche-Checkliste* werden Aufgaben aufgeführt, die man nach einer Kontrolle abhakt. Auf diese Weise minimiert sich der Wäscheberg nach und nach. Man teilt die *Wäsche-Checklisten* in Kategorien auf, so wie man bei der Wäsche zwischen bunter, weißer und schwarzer unterscheidet.⁴¹ Es existieren somit verschiedene *Wäsche-Checklisten* für die jeweilige Wäsche. In der Luftfahrt ist beispielsweise die bunte Wäsche die „Before-Takeoff-Checklist“, die weiße die „Cruise-Checklist“ und die schwarze die „Climb-Out-Checklist“.

Die *Wäsche-Checkliste* dient insbesondere als Gedächtnisstütze, denn sie reduziert das Komplexe auf das Wesentliche. Auf diese Weise verschafft sie dem Nutzer einen besseren Überblick. Sie kommt in stressreichen und hektischen Momenten zum Einsatz und ist durch ihre einfache, knappe Struktur leicht zu verstehen und zu handhaben. Die *Wäsche-Checkliste* hat eine Kontrollfunktion, um Vergessen oder Übersehen

⁴¹ Vgl. Scriven 2005: 1

methodisch zu vermeiden. Fehler können durch Unvermögen, mangelndem Wissen, Fehlinformation, mangelnde Kommunikation, Routine oder Selbstüberschätzung entstehen. *Wäsche-Checklisten* sind nicht dazu gedacht, all diese Fehler zu vermeiden. Sie sind ein Gerüst zum methodischen Vermeiden von Fehlern, die bedingt durch Stress, Müdigkeit oder Zeitdruck zum Vergessen führen. Sie sind Begleiter eines ausgebildeten und erfahrenen Profis. Es ist immer noch sehr viel Know-how nötig, um seinen Beruf professionell auszuüben. *Wäsche-Checklisten* sind ein Backup, um Fehler durch Vergessen zu vermeiden. Sie verbessern damit die Qualität der Arbeit. *Wäsche-Checklisten* werden in jeder Branche angewendet, in der man häufig unter Zeitdruck arbeitet und Fehler unverzeihlich sind.⁴²⁴³

Die seltener verwendete Kategorie ist die *fortlaufende Checkliste*. Sie beinhaltet alle Aufgaben eines Projekts, die der Projektleiter Schritt für Schritt erledigen muss. Sie enthält alle nötigen Informationen zu den Aufgaben, wie den Bearbeiter, den Umfang und die geplante Zeit. Die Aufgaben können aufeinander aufbauen. Beispielsweise muss das Szenenbild die Anforderungen an ein Motiv festlegen, bevor das passende Motiv gesucht werden kann. Sie kann aber auch parallel laufende Aufgaben aufführen, wie das Beantragen von Genehmigungen und das Anmieten von Fahrzeugen. Die *fortlaufende Checkliste* ist ein gutes Instrument, um bei einer großen Anzahl von Aufgaben jede einzelne gewissenhaft zu erfüllen. Durch die Benutzung von Checklisten schenkt man kritischen Aspekten, Aufgaben und Phasen eines Projektes mehr Aufmerksamkeit. Eine *fortlaufende Checkliste* gilt als Werkzeug eines Projekts, um einen Arbeitsüberblick zu erhalten und um jeden Arbeitsstatus zu verfolgen.⁴⁴

Beratungshäuser setzen einen sehr hohen Wert auf den Einsatz ausgeklügelter Werkzeuge für die Planung und Durchführung komplexer Projekte. Die Novasoft AG, eines der führenden Beratungshäuser Deutschlands, hat über folgende verblüffende Erfahrung berichtet: Wenn die Projektleiter monatlich einen Bericht von nur 10 Minuten vor der Unternehmensleitung halten mussten, hat allein dieser Umstand die Qualität der Projektergebnisse wesentlich gesteigert. Das Interessante dabei war, dass selbst, wenn die Unternehmensleitung kein einziges Wort während der Vorführung sprach, liefen diese Projekte besser.

Der Vorstand der Novasoft AG, Dr. Georg Konrad, nannte diesen Effekt „Management Attention“ und sieht ihn darin begründet, dass der Projektleiter für seine kurzen Vorträge gezwungen ist, eine gut strukturierte Übersicht zu erarbeiten. Diese hilft ihm schließlich bei seiner Arbeit.⁴⁵ Eine *fortlaufende Checkliste* erfüllt hervorragend diese Aufgabe. Ist das Projekt allerdings komplex und verschachtelt, dürfte eine *fortlaufende Checkliste* an ihre Grenzen kommen. EDV unterstützte Projektpläne, wie von SAP oder

⁴² Vgl. http://www.bright-green.com/docs/pm_checklists.html [Stand 18.06.2012]

⁴³ Vgl. Scriven 2005: 3, 4

⁴⁴ Vgl. Scriven 2005: 1

⁴⁵ Vgl. Dr. Konrad 2004: o.A.

Microsoft, sind in diesem Fall die bessere Wahl. Alternativ kann man Projektpläne, Organigramme oder Strukturpläne verwenden.⁴⁶ Man kann sie sich über den Schreibtisch hängen, so dass man immer vor Augen hat, in welchem Stadium man sich befindet.

Fassen wir zusammen: Für die Planung und die vollständige Übersicht eines Projektes wird die *fortlaufende Checkliste* verwendet. Für wiederkehrende Stressmomente ist eine möglichst kurze und dedizierte *Wäsche-Checkliste* sinnvoll.

Es ist jedoch nicht die Aufgabe dieser Bachelorarbeit, die *fortlaufenden Checklisten* zu erstellen, da sich hierfür Projektpläne besser eignen können. Ich werde zwar jeweils eine *fortlaufende Checkliste* für die 1. und 2. Aufnahmeleitung entwickeln, um diese vorzustellen und um einen Überblick zu verschaffen. Der Schwerpunkt meiner Arbeit liegt aber in der Erstellung der *Wäsche-Checklisten*. Diese werden häufiger eingesetzt und haben sich in der Praxis bewährt. Für die *fortlaufende Checkliste* existieren ernst zu nehmende Alternativen. Daher bezeichne ich die *Wäsche-Checklisten* im weiteren Verlauf zur Vereinfachung nur als Checklisten.

Nachdem nun erläutert wurde, warum Checklisten gerade bei ausgebildeten Profis zum Einsatz kommen, stellt sich die weitere Frage: Warum gibt es in vielen stressreichen Branchen Checklisten, aber keine in der Aufnahmeleitung? Möglicherweise liegt es daran, dass ihr Potenzial für die Filmbranche noch nicht entdeckt wurde. Hauptsächlich liegt das daran, dass Filmproduktionen zu unterschiedlich sind, um allgemeine Checklisten zu entwickeln. In dieser Arbeit habe ich herausgefunden, dass es dennoch standardmäßige Abläufe gibt, für die man Checklisten erstellen kann.

Doch mit welcher Methode erstellt man effiziente Checklisten?

4.3 Das Erstellen von Checklisten in der Aufnahmeleitung

Aus der industriellen Praxis stammt folgende Faustregel: Die Ursache misslungener Projekte liegt zu 80 % in der Planung. Es ist außerordentlich wichtig, das „PM-Dreieck“ von Beginn an klar zu definieren. Dazu gehört die Definition der Leistung, des Einsatzes und der Dauer. Ich empfehle jedem Aufnahmeleiter, vor dem Projektstart auf eine schriftliche Projektdefinition zu bestehen.

Ist das Projekt definiert, stellt sich die Frage, mit welchem Werkzeug man den Fortschritt verfolgen und kontrollieren will. Dazu gibt es die Möglichkeit, eine *fortlaufende Checkliste* oder einen Projektplan zu erstellen. Die Grundlage bildet die Definition des Projektes. In dieser Arbeit benutze ich die *fortlaufende Checkliste* für die Fortschrittskontrolle.

⁴⁶ Vgl. Scriven 2005: 1

Sie besteht aus Hauptaufgaben und den aus ihr resultierenden Unteraufgaben. Schritt für Schritt erledigt man die Unteraufgaben, was zum Erfüllen der Hauptaufgabe führt. Auf diese Weise kann man die Entwicklungsstadien des Projektes in der *fortlaufenden Checkliste* verfolgen und nachvollziehen.

Um in der Praxis taugliche Checklisten zu erstellen, muss man die Aufgaben des Projektes aus der Sicht des Alltags eines Aufnahmeleiters analysieren. Auf welche typische Situationen in der Arbeit der Aufnahmeleitung treffen die aus der Theorie gelernten Merkmale der Checklisten zu:

1. Sie kommt häufig vor.
2. Die Aufgabe muss unter Anspannung und Zeitdruck erledigt werden.
3. Hat man falsch entschieden, ist der Fehler kaum oder nur teuer zu korrigieren.

Ich komme nun zum praktischen Teil dieser Arbeit. Im nächsten Kapitel werde ich jeweils eine *fortlaufende Checkliste* für die 1. und 2. Aufnahmeleitung erstellen. Dafür wende ich die Kriterien für den Aufbau der Checkliste aus den theoretischen Grundlagen auf die typische Arbeit des Aufnahmeleiters an.

Daraufhin untersuche ich, bei welchen Aufgaben eine Checkliste hilfreich erscheint. Man kann für alles eine Checkliste erstellen, jedoch wird ihr Potenzial besonders in Stressmomenten genutzt. Ich benutze die Theorie und die Merkmale als Schablone und überprüfe mit ihrer Hilfe jede Aufgabe auf einen möglichen Einsatz von Checklisten.

Für folgende Aufgaben fand ich den Einsatz von Checklisten als Backup sinnvoll: Die Motivbesichtigung, das Erstellen der Tagesdisposition, das Ändern des Drehplans, die Drehortorganisation und die Beantragung von Genehmigungen. Warum für diese Aufgaben eine Checkliste sinnvoll ist, erfahren Sie im Kapitel 4.3.2.

Filmproduktionen sind je nach Umfang, Budget, Thema und Land sehr unterschiedlich. Diese Arbeit hat nicht den Anspruch, Checklisten zu erarbeiten, die querbeet für alle Produktionen gelten. Die anschließend erstellten Checklisten dienen als Vorlage, die man an die jeweilige Produktion und an den Aufnahmeleiter anpassen sollte.

4.3.1 Fortlaufende Checklisten

Mise en Place der 1. Aufnahmeleitung

Hauptaufgabe	Unteraufgabe	Unteraufgabe	Unteraufgabe	Unteraufgabe	Unteraufgabe	Check
Auszüge	technische/ künstlerische Informationen einholen	organisatorische Hinweise einbinden	jede einzelne Szene im Auszug auf Richtigkeit prüfen	Liste mit organisatorischen To Do's erstellen	Informationen weiterleiten	<input type="checkbox"/>
Drehplan	Berücksichtigung dramaturgische Vorgaben	Berücksichtigung zeitliche + ökonomische Vorgaben	Berücksichtigung räumliche Vorgaben	Berücksichtigung der organisatorischen Hinweise in Auszügen	jeden Drehtag auf Richtigkeit prüfen	<input type="checkbox"/>
Motivbesichtigung	Terminvereinbarung	Prüfung auf Anforderungen	Motivkalkulation erstellen/aktualisieren	Motivvertrag verhandeln/ aufsetzen	Informationen weiterleiten	<input type="checkbox"/>
Technische Motivbesichtigung	Terminvereinbarung	Liste mit organisatorische Veränderungen n Veränderungen	Organisatorische Veränderungen vornehmen	Drehplan/Auszüge aktualisieren	Informationen weiterleiten	<input type="checkbox"/>
Genehmigungen	Liste mit nötigen Genehmigungen	Genehmigungen beantragen	falls nötig: Kinder anmelden	Polizei/Nachbarn informieren (Anwohnerschreiben)	nötige Informationen weiterleiten	<input type="checkbox"/>
Anmietung Material + Fahrzeuge	Liste mit nötigem Material/Fahrzeugen	Preisvergleich	Informationen über Fahrer (Führerschein etc)	Anmietung Fahrzeuge + Material	nötige Informationen weiterleiten	<input type="checkbox"/>
Reise-/ Fahrdisposition	Liste mit nötigen Reisen/Fahrten	Preisvergleich bei Reisen (Auto/ Zug/Flug)	Bei Auslandsdreh: Visa/Carnets beantragen, Zoll informieren	Zeitenplanung überprüfen, bei Flug Übergepack einbeziehen, Reisekosten prüfen	nötige Informationen weiterleiten	<input type="checkbox"/>
Drehortorganisation	Aufenthalts-/ Garderoben-/Masken-/ Kostümräume organisieren	Strom-/ Wasserzufuhr klären	Toiletten organisieren	Parkplätze organisieren/ Straßensperren und Halteverbotszonen einrichten	Drehortskezz erstellen	<input type="checkbox"/>
Problemvorbereitung	Herausfilterung der möglichen auftretenden Probleme	Plan, um den Problemen vorzubeugen	Umsetzung des Plans	Notfallplan / Plan B erstellen	nötige Informationen weiterleiten	<input type="checkbox"/>
Tagesdisposition	Drehplan aktuell?	Rollen, technische Besonderheiten, Zeiten, Motive korrekt?	organisatorische Änderungen einbeziehen	Fahrdispo erstellen/ aktualisieren	Tagesdispo auf Richtigkeit überprüfen	<input type="checkbox"/>

Abbildung 5: Die „Mise en Place der 1. Aufnahmeleitung“ - fortlaufende Checkliste für die 1. Aufnahmeleitung.

Die *fortlaufende Checkliste* ist wie eine *Mise en Place* der Küche. In der Gastronomie ist hiermit die Vorbereitung des Arbeitsplatzes gemeint. Alle benötigten Utensilien und Zutaten sind vorbereitet und zurecht gelegt. Was für den Profi-Koch eine *Mise en Place* ist, stellt für den Aufnahmeleiter die *fortlaufende Checkliste* dar.

Die *Mise en Place* führt die Hauptaufgaben, wie das Beantragen von Genehmigungen und die dazugehörigen Unteraufgaben auf. Eine Unteraufgabe der 1. Aufnahmeleitung wäre das Erstellen einer Liste mit den benötigten Genehmigungen. Erst wenn diese Unteraufgabe erledigt ist, kann man die Hauptaufgabe, das Beantragen, erfüllen. In der *Mise en Place* sind die standardisierten Aufgaben aufbereitet und in einer Tabelle zusammengeführt. Sie sind, wie in der Gastronomie, auf der Arbeitsfläche platziert. Der Aufnahmeleiter kann jeden Arbeitsschritt verfolgen und nachvollziehen. Sie dient hervorragend als Projektplan einer Filmproduktion.

Die „*Mise en Place* der 1. Aufnahmeleitung“ enthält das Erstellen der Auszüge und des Drehplans, das Organisieren der ersten und technischen Motivbesichtigung, das Beantragen von Genehmigungen, das Anmieten von Material und Fahrzeugen, das Erstellen der Reise-/Fahrdisposition, die Organisation des Motivs, die Problemvorbeugung und das Erstellen der Tagesdisposition. Mit diesen Hauptaufgaben sind weitere Unteraufgaben verbunden, die geordnet aufgelistet sind. Die „*Mise en Place* der 1. Aufnahmeleitung“ verschafft den nötigen Überblick über ihre Arbeit. Ebenso sorgt die „*Mise en Place* der 2. Aufnahmeleitung“ für eine bessere Konzentration.

Mise en Place der 2. Aufnahmeleitung

Hauptaufgabe	Unteraufgabe	Unteraufgabe	Unteraufgabe	Unteraufgabe	Unteraufgabe	Unteraufgabe	Check
Motivkontrolle Anfang	Motiv im Anfangszustand wie beschrieben?	Stromanschluss/ Wasseranschluss kontrollieren	Existieren Sicherheitsvorkehrungen?	Alles für den Dreh Notige vorhanden?	Parkplätze frei, Fahrzeuge auf zugewiesenen Plätzen?	Informationen weiterleiten	<input type="checkbox"/>
Unterlagen/Notizen	Alle Genehmigungen vorhanden? -> Liste mit Genehmigungen abhaken	Bei Kindern: Ankunft und max. Arbeitszeit notiert?	Team/Darsteller/ Komparsen pünktlich?	Organisatorische Notizen bedacht?	Notige Informationen weiterleiten		<input type="checkbox"/>
Korrespondenz mit Regieassistent	Wie viele und welche Genehmigungen werden heute gedrängt?	Gibt es Änderungen?	Muss Zusätzliches organisiert werden?	Gibt es Besonderheiten zu beachten?	Informationen weiterleiten		<input type="checkbox"/>
Absperrungen	Kennen die Absperrer ihre Positionen und sind informiert?	Ist die Polizei vor Ort genügend informiert?	Sind die Absperrer gut ausgerüstet? (Sicherheitsweste, Walkie)	Notige Informationen weiterleiten			<input type="checkbox"/>
Ablauf	Darsteller/Komparsen in Maske?	Darsteller/ Komparsen in Kostüm?	Darsteller mikrofonisiert?	Alle in erreichbarer Nähe?	Requisite/ Szenenbild richtet ein?	Licht/Kamera/ Ton richtet ein?	<input type="checkbox"/>
	Alle auf Position?	Um Ruhe bitten und außerhalb des Sets informieren über Drehstart					<input type="checkbox"/>
Zeiten/Dispo	Beginnen Proben und Drehstart wie disponiert? Differenz notieren	Welche Einstellungen wurden wann abgedreht?	Ist das Catering über den Stand informiert? >Mittagspause koordinieren	Werden Maskenzeiten eingehalten? Was wurde nicht geschafft?			<input type="checkbox"/>
Transport	Sind die Fahrdiscos korrekt und aktuell?	Wann werden die Dispos von wem abgeholt?	Wann werden die Bänder/ Muster von wem transportiert?	Sind die Fahrer über Beschaffungen/ Transporte informiert?			<input type="checkbox"/>
Kommunikation	Kennt das Produktionsbüro den aktuellen Stand?	Sind die Head of Departments stets informiert?	Wird regelmäßig mit der Regieassistent kommuniziert?	Bei Änderungen: Sofortiges Informieren des Teams!			<input type="checkbox"/>
Motivkontrolle Ende	Motiv im Anfangszustand?	Gibt es Schäden?	Motiv aufgeräumt?	Letzter Rundgang	Notige Informationen weiterleiten		<input type="checkbox"/>

Abbildung 6: Die „Mise en Place der 2. Aufnahmeleitung“ - fortlaufende Checkliste für die 2. Aufnahmeleitung.

Diese *Mise en Place* fasst die standardisierten Aufgaben der 2. Aufnahmeleitung in der Produktionsphase zusammen. Diese sind die Motivkontrolle am Anfang des Drehtags, die Kontrolle der Unterlagen und Notizen, die Korrespondenz mit der Regieassistentin, die vorzunehmenden Absperungen, die Kontrolle des Ablaufs, der Zeiten und der Disposition, die Koordination des Transports, die stetige Kommunikation und die Motivkontrolle am Ende des Drehtags. Die *Mise en Place* kann die 2. Aufnahmeleitung an ihr Klemmbrett heften, um regelmäßig einen Blick darüber zu werfen.

Im nächsten Schritt werden die *Mise en Places* der 1. und 2. Aufnahmeleitung selektiert. Sie wird in bunte, weiße und schwarze Wäsche aufgeteilt.

Zunächst beginne ich mit den Checklisten für die 1. Aufnahmeleitung. Dazu breche ich die „*Mise en Place* der 1. Aufnahmeleitung“ weiter ins Detail auf und untersuche die einzelnen Aufgaben auf einen möglichen Einsatz von Checklisten.

4.3.2 Checklisten für die 1. Aufnahmeleitung

Gehen wir nun die „*Mise en Place* der 1. Aufnahmeleitung“ durch und untersuchen, welche Hauptaufgaben durch eine Checkliste unterstützt werden können. Hauptaufgaben, die nicht mit Stress verbunden sind, benötigen schließlich keine Checkliste.

Die erste Hauptaufgabe in der *Mise en Place* ist das Erstellen der Auszüge. Wird diese Aufgabe unter Zeitdruck erledigt? Nein, denn ein Projekt wird strategisch und durchdacht vorbereitet. Dies ist gewiss keine einfache Aufgabe, dennoch würde sie nicht das volle Potenzial einer Checkliste ausschöpfen. Es zählt viel mehr die Erfahrung und das Know-how des Aufnahmeleiters. Erst, wenn die Strategie durch Tageshektik „gestört“ wird, entstehen durch einen schnellen Veränderungsprozess stressbedingte Fehler.

Dies ist beispielsweise beim Drehplan der Fall. Das erste Erstellen erfolgt wohl überlegt mit ausreichendem Vorlauf. Wenn jedoch ein Darsteller wenige Tage vor Drehbeginn krank wird, muss der Drehplan schnellstmöglich umgestellt werden. Nun ist der Aufnahmeleiter im Stress und muss in kürzester Zeit wichtige Entscheidungen treffen. Dabei soll er möglichst nichts übersehen. Auch das Merkmal der Häufigkeit trifft zu. Ein Drehplan wird immer wieder geändert, das ist Teil der Entwicklung. Produktionen, bei denen der Drehplan bis zum Schluss unverändert bleibt, sind so selten wie ein weißer Rabe.

Vor der Abnahme eines geänderten Drehplans, empfiehlt sich der Einsatz folgender Checkliste, um hektikbedingte Fehler zu vermeiden.

	Änderung des Drehplans
<input type="checkbox"/>	Dramaturgische Vorgaben?
<input type="checkbox"/>	Zeitliche Vorgaben?
<input type="checkbox"/>	Ökonomische Vorgaben?
<input type="checkbox"/>	Räumliche Vorgaben?
<input type="checkbox"/>	Organisatorische Hinweise?
<input type="checkbox"/>	Drehortänderungen?
<input type="checkbox"/>	Änderungen Genehmigungspflichtig?
<input type="checkbox"/>	Von Produktionsleitung abgenommen?
<input type="checkbox"/>	Informationen weitergeleitet?

Abbildung 7: Die „Drehplan-Checkliste“ zur Änderung des Drehplans.

Die dramaturgischen, zeitlichen, ökonomischen und räumlichen Vorgaben wurden bereits in Kapitel 2 beschreiben. Man muss prüfen, ob man bei der Änderung alle Vorgaben berücksichtigt und die organisatorischen Hinweise bedacht hat. In der Hektik kann man vergessen, den Drehplan von der Produktionsleitung abnehmen zu lassen und die neuen Informationen weiterzuleiten. Wurde ein Drehort geändert, muss schnellstmöglich dessen Organisation erfolgen. Durch den Zeit-

druck können zusätzliche Genehmigungen untergehen, die durch die Umstellung des Drehplans hinzu kommen können. Muss man einen geänderten Drehort organisieren und weitere Genehmigungen beantragen, helfen zwei Checklisten weiter.

	Drehortorganisation
<input type="checkbox"/>	Räume: Aufenthalt, Maske, Kostüm, Garderobe
<input type="checkbox"/>	Strom-/Wasseranschluss
<input type="checkbox"/>	Straßensperrungen/Halteverbotszonen
<input type="checkbox"/>	Anwohner informiert?
<input type="checkbox"/>	Parkplätze
<input type="checkbox"/>	Cateringplatz
<input type="checkbox"/>	Toiletten
<input type="checkbox"/>	Genehmigung vorhanden?
<input type="checkbox"/>	Informationen weitergeleitet?

Abbildung 8: Die „Drehortorganisation-Checkliste“ bei einer Änderung des Drehorts.

Die „Drehortorganisation-Checkliste“ führt die wichtigsten Aufgaben auf, die man bei einer schnellen Organisation eines Drehorts bearbeitet. Diese Checkliste ist nützlich, da erstens eine plötzliche Drehortänderung häufig vorkommt, zweitens das Motiv unter Zeitdruck organisiert werden muss und

drittens eine mangelnde Organisation keine Fehler verzeiht. Mit Hilfe der Checkliste überprüft man, ob alles Nötige organisiert wurde und stellt sich nochmals die Frage, ob die Drehgenehmigung für das Motiv vorhanden ist. Ist sie es nicht, kommt die nächste Checkliste zum Einsatz.

Es treffen die drei Merkmale zu: Es passiert häufig, dass bei Änderung des Drehplans oder des Drehorts eine Genehmigung fehlt. Es geschieht unter Zeitdruck, weil in

wenigen Tagen Drehbeginn ist oder sogar schon gedreht wird. Zuletzt verzeiht das Fehlen von Genehmigungen keine Fehler - die Gründe wurden in Kapitel 4.1 erläutert.

Genehmigungen

	Genehmigungen	Beantragungsstelle/ Ansprechpartner	Dauer
<input type="checkbox"/>	Drehgenehmigungen		
<input type="checkbox"/>	Parkplatzgenehmigungen		
<input type="checkbox"/>	Sondernutzungsgenehmigungen		
<input type="checkbox"/>	Genehmigungen für Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit		
<input type="checkbox"/>	Kinderarbeitsgenehmigungen		
<input type="checkbox"/>	↳ gesonderte Liste mit anzumeldenden Kindern		
<input type="checkbox"/>	produktionsbedingte sonstige Genehmigungen		

Abbildung 9: Die „Genehmigungen-Checkliste“ zum Prüfen der Genehmigungen.

Aufgeführt sind in der „Genehmigungen-Checkliste“ die typischen Genehmigungen, die für eine Produktion nötig sind. Mit Hilfe der Spalte „Beantragungsstelle/Ansprechpartner“ erspart sich der Aufnahmeleiter das zeitaufwendige Recherchieren. Die Spalte „Dauer“ sorgt für einen besseren Überblick. Mit „Dauer“ ist die Zeit gemeint, die eine Stelle benötigt, um eine Beantragung durchzuführen. Durch den Einsatz der „Genehmigungen-Checkliste“ kann der Aufnahmeleiter auf einen Blick sehen, ob alle Genehmigungen vorhanden sind.

Kommen wir zur nächsten Aufgabe: Die Motivbesichtigung. Im Normalfall werden die Motive Wochen vor Drehbeginn besichtigt und festgelegt. Erfolgt plötzlich eine Änderung des Drehorts, muss kurzerhand ein neues gefunden werden. Wie schon erwähnt, ändert sich ein Drehort häufiger, als erhofft. Der Zeitdruck ist in diesem Fall auch gegeben und es darf sich kein Fehler einschleichen. Sie erinnern sich noch an das Toilettenproblem aus Kapitel 4.1? Der Bedarf einer Checkliste für die Motivbesichtigung besteht somit.

Motivbesichtigung

	Checks	Notizen
<input type="checkbox"/>	Miete im Budget?	
<input type="checkbox"/>	Störquellen für Ton/Bild?	
<input type="checkbox"/>	Parkplätze und Platz?	
<input type="checkbox"/>	Räume für Kostüm/Maske/Aufenthalt?	
<input type="checkbox"/>	Umgebung laut Vorgaben?	
<input type="checkbox"/>	Sperrtermine?	
<input type="checkbox"/>	Strom-/Wasseranschluss?	
<input type="checkbox"/>	Bauliche Veränderungen notwendig?	
<input type="checkbox"/>	Technische Hilfsmittel notwendig?	
<input type="checkbox"/>	Drehgenehmigung erforderlich?	

Abbildung 10: Die „Motivbesichtigung-Checkliste“ für eine Motivbesichtigung.

Dies sind zunächst die wichtigsten Fragen, die sich der Aufnahmeleiter bei der Motivbesichtigung stellt. Da jede Produktion ihre Besonderheiten hat, können weitere Fragen hinzukommen. Muss eine Motivbesichtigung schnell ablaufen, kann man eine dieser Fragen vergessen. Es muss beispielsweise geklärt werden, ob die erforderlichen Anschlüsse vorhanden sind, ob es genügend Räume und Plätze gibt, ob Störquellen existieren oder ob eine Drehgenehmigung erforderlich ist. Weiterhin hat die Checkliste Platz für eigene Notizen, aus denen organisatorische To Do's entstehen können. Dasselbe gilt für die technische Motivbesichtigung.

Die weiteren Hauptaufgaben in der *Mise en Place*, wie das Anmieten von Material und Fahrzeugen, die Reise-/Fahrdisposition und die Problemvorbeugung bedürfen keiner Checkliste, da die Merkmale zur Eignung nicht zutreffen. Diese Hauptaufgaben werden in der Vorbereitung strategisch in aller Ruhe bearbeitet. Zwar kommen die Aufgaben häufig vor und verzeihen keine Fehler. Dennoch bearbeitet die 1. Aufnahmeleitung sie nicht unter Zeitdruck, weshalb ein Einsatz von Checklisten nicht sinnvoll erscheint.

Ein anderer Fall ist die Tagesdisposition. Bisher waren Checklisten nur nötig, wenn unerwartet Änderungen eintraten. Dies ist jedoch nicht Voraussetzung für die Nutzung einer Checkliste. Bei der Tagesdisposition weiß man von Anfang an, dass sie jeden Tag erstellt werden muss. Dennoch gerät der Aufnahmeleiter unter Zeitdruck, da er sie kurz vor Drehschluss erstellt. Meist erlangt er die Informationen für die Tagesdisposition sehr spät und muss sie bis Drehschluss angefertigt haben. Ein Fehler in der Tagesdisposition ist unverzeihlich, wie bereits in Kapitel 4.1 beschrieben. Daher ist schon beim

Erstellen und nicht erst beim Ändern der Tagesdisposition eine Checkliste als Backup hilfreich.

	Erstellen der Tagesdispo
<input type="checkbox"/>	T echnische Besonderheiten?
<input type="checkbox"/>	A nzahl Darsteller korrekt?
<input type="checkbox"/>	G ewerke: Besonderheiten?
<input type="checkbox"/>	E rstellte Fahrdispo aktuell?
<input type="checkbox"/>	S/Z eiten korrekt?
<input type="checkbox"/>	D rehplan aktuell?
<input type="checkbox"/>	I nformationen weitergeleitet?
<input type="checkbox"/>	S icherheit: Von Regieassistentz überprüft?
<input type="checkbox"/>	P roduktionsort: Adresse korrekt?
<input type="checkbox"/>	O rganisatorische Hinweise?

Abbildung 11: Die „Tagesdispo-Checkliste“ für das Erstellen einer Tagesdisposition.

Mit Hilfe der „Tagesdispo-Checkliste“ kann man nach der Erstellung kontrollieren, ob die Tagesdisposition alles Nötige beinhaltet. Trotz der Routine entstehen durch Hektik Fehler. Das Abhaken dieser Liste kann solchen Fehlern vorbeugen. Um die Checkliste besser memorieren zu können, ergeben die fett gedruckten Anfangsbuchstaben vertikal gelesen das Wort „Tagesdispo“. Obwohl beim ersten „s“ das Wort „Zeiten“ folgt, hilft sogar dies beim besseren Memorieren. Liest man „Tagezdispo“, fällt dem Aufnahmeleiter sofort das „z“ auf. Es bringt ihn nicht nur zum Lächeln, sondern erinnert ihn an die Überprüfung der Zeiten. Solche Wortspiele eignen sich gut zum leichteren Memorieren von Checklisten.

Dies sind die Checklisten, die für die 1. Aufnahmeleitung am sinnvollsten sind. Um keine große Sammlung an Checklisten zu entwickeln, behandle ich nur die brisanten und standardmäßigen Situationen und Aufgaben. Im nächsten Kapitel erstelle ich mit der gleichen Methode Checklisten für die 2. Aufnahmeleitung. Dazu nutze ich die „*Mise en Place* der 2. Aufnahmeleitung“.

4.3.3 Checklisten für die 2. Aufnahmeleitung

In der „*Mise en Place* der 2. Aufnahmeleitung“ ist die erste Hauptaufgabe die Motivkontrolle zu Beginn eines Drehtages. Die Kontrolle muss die 2. Aufnahmeleitung jeden Tag und insbesondere an neuen Motiven durchführen. Die Häufigkeit ist hiermit gegeben. Auf den ersten Blick scheint ein Rundgang nicht unter Zeitdruck zu erfolgen. Jeder kennt jedoch die Situation, im Stau zu stehen, auf einen Bus oder eine Bahn zu warten oder zu wenig Zeit für die Anreise einzuplanen. Kommt man schließlich an, hat man wertvolle Zeit für die Motivkontrolle verloren. Diese muss dann schnell erfolgen, da das restliche Team in wenigen Minuten ankommt oder bereits anwesend ist. Schon steht der Aufnahmeleiter unter Stress. Erfolgt keine Motivkontrolle, sind Fehler vorprogram-

miert und stehlen weitere wertvolle Zeit. Eine Checkliste ist bei der Motivkontrolle angebracht.

	Motivkontrolle
<input type="checkbox"/>	Motiv im Anfangszustand?
<input type="checkbox"/>	Stromanschluss?
<input type="checkbox"/>	Wasseranschluss?
<input type="checkbox"/>	Sicherheitsvorkehrungen?
<input type="checkbox"/>	Parkplätze frei?
<input type="checkbox"/>	Fahrzeuge auf ihren Plätzen?
<input type="checkbox"/>	Notwendiges für Dreh vorhanden?
<input type="checkbox"/>	Catering?
<input type="checkbox"/>	Team informiert?

Abbildung 12: Die „Motivkontrolle-Checkliste“ zum Kontrollieren des Drehorts zu Beginn eines Drehtages.

Die aufgeführten Fragen in der „Motivkontrolle-Checkliste“ erinnern an die Checklisten der Motivbesichtigung und der Drehortorganisation. Das hat seinen Sinn: Was bei der Motivbesichtigung und der Organisation festgelegt wurde, muss nun kontrolliert werden. Es ist durchaus möglich, dass man in der Vorbereitungsphase Halteverbotschilder aufgestellt hat und trotzdem ein Auto davor parkt. Die 2. Aufnahmeleitung muss überprüfen, ob die Parkplätze frei sind, ob der Strom-

und Wasseranschluss funktionieren, ob Sicherheitsvorkehrungen zu treffen sind und ob das Catering auf dem zugewiesenen Platz steht. Alles Notwendige sollte vorhanden, das Motiv im beschriebenen Anfangszustand sein und das Team über alles Nötige informiert werden. Nicht zuletzt erfolgt die Kontrolle, ob die Fahrzeuge auf den korrekten Plätzen stehen. Sie kennen die Folgen aus Kapitel 4.1.

Die Überprüfung der Unterlagen und der Notizen bedarf zunächst keiner Checkliste. Sie muss zwar regelmäßig, aber nicht zwingend unter Zeitdruck erfolgen. Es kommt vereinzelt vor, dass die Überprüfung im Stress erfolgt, jedoch nicht so häufig, dass man die Unterstützung durch eine Checkliste benötigt.

Bei der Korrespondenz mit dem Regieassistenten treffen alle Merkmale zu. Es muss im Laufe des Tages mehrmals mit ihm kommuniziert werden und dies häufig unter Zeitdruck. Denn sowohl die Regieassistentin, als auch die Aufnahmeleitung haben viele Aufgaben und dadurch wenig Zeit, um sich gegenseitig auf den neuesten Stand zu bringen. Daher erfolgt die Unterredung meist kurzfristig und hektisch. Weiterhin soll möglichst nichts übersehen werden, wie beispielsweise ein zusätzliches Kind ohne Genehmigung. Sie erinnern sich an diesen Fall aus Kapitel 4.1? Unter diesen Bedingungen ist der Einsatz einer Checkliste sinnvoll.

	Korrespondenz mit Regieassistent
<input type="checkbox"/>	Anzahl Einstellungen?
<input type="checkbox"/>	Welche Einstellungen?
<input type="checkbox"/>	Änderungen?
<input type="checkbox"/>	Änderungen genehmigungspflichtig?
<input type="checkbox"/>	Zusätzliche Organisation?
<input type="checkbox"/>	Besonderheiten?
<input type="checkbox"/>	Informationen weitergeleitet?

Abbildung 13: Die „Regieassistenten-Checkliste“ für die Korrespondenz mit der Regieassistenten.

Gleich zu Beginn eines Drehtages finden sich die 2. Aufnahmeleitung und die Regieassistenten zusammen, um den Drehtag zu besprechen. Die 2. Aufnahmeleitung muss in Erfahrung bringen, wie viele und welche Einstellungen an dem Tag gedreht werden, ob es Änderungen gibt und diese genehmigungspflichtig sind, ob es Besonderheiten gibt und ob zu-

sätzliche Organisationen erfolgen müssen. Nach der Korrespondenz muss die 2. Aufnahmeleitung sicher gehen, alle neu gewonnenen Informationen an das Team weiterzuleiten.

Das Informieren und Einweisen der Absperrer bedarf keiner Checkliste, da dies typischerweise nicht unter Zeitdruck erfolgt. Es kann zwar vorkommen, aber im Normalfall werden die Absperrer in ruhigen Situationen eingewiesen.

Die nächste Hauptaufgabe in der Mise en Place ist der Ablauf. Gemeint ist der standardmäßige Ablauf vor Drehbeginn noch vor dem Einsatz der „Set-Klar-Checkliste“. Es geht darum, zu überprüfen, ob alle Gewerke wie disponiert arbeiten. Die Kontrolle, ob sich die Departments auf die nächste Einstellung einrichten, erfolgt vor jeder neuen Einstellung. Dies wird unter Zeitdruck erledigt, da schnellstmöglich weitergedreht werden muss. Die Aufnahmeleitung ist auch dafür zuständig, das Einrichten der Gewerke zu beschleunigen, wenn es erforderlich ist. Diese Kontrolle verzeiht keine Fehler, denn wenn Drehstart ist, ist Drehstart. Dann darf niemand mehr durch das Bild laufen und beispielsweise letzte Requisiten deponieren. Die Kontrolle des Ablaufs stellt eine reine Routinearbeit dar. Dennoch passiert es häufig genug, dass eine Aufzeichnung abgebrochen werden muss, weil jemand Korrekturen vornimmt. Eine Checkliste ist für diese Hauptaufgabe sinnvoll.

	Ablauf-Kontrolle
<input type="checkbox"/>	Darsteller/Komparsen in Maske?
<input type="checkbox"/>	Darsteller/Komparsen in Kostüm?
<input type="checkbox"/>	Darsteller mikrofonisiert?
<input type="checkbox"/>	Darsteller/Komparsen in der Nähe?
<input type="checkbox"/>	Ausstattung richtet ein?
<input type="checkbox"/>	Licht/Kamera/Ton richten ein?
<input type="checkbox"/>	Absperrer kontrolliert?
<input type="checkbox"/>	Alle auf Position?
<input type="checkbox"/>	Team außerhalb über Drehstart informiert?

Abbildung 14: Die „Ablauf-Checkliste“ zum Kontrollieren des Ablaufs.

Zunächst überprüft der 2. Aufnahmeleiter, ob die Darsteller und Komparsen in der Maske und/oder im Kostüm sind. Wenn sie mikrofonisiert werden müssen, überprüft die 2. Aufnahmeleitung diesen Vorgang. Bei einer großen Anzahl an Darstellern oder Komparsen ist das nicht zu unterschätzen. Weiterhin kontrolliert die 2. Aufnahmelei-

tung, ob sich die Gewerke zügig auf die nächste Einstellung einrichten. Wichtig sind bei der Kontrolle die Ausstattung (Requisite, Szenenbild etc.) und die Technik (Licht, Kamera und Ton). Die Absperrer müssen nochmals auf ihre korrekte Position überprüft werden. Hat die 2. Aufnahmeleitung alles kontrolliert, werden Team, Darsteller und Komparsen auf ihre Anfangspositionen gebeten. Das Team, das außerhalb des Sets arbeitet, muss die 2. Aufnahmeleitung über den Drehstart informieren. Daraufhin wird die „Set-Klar-Checkliste“ eingesetzt, die die letzte Kontrolle vor Aufzeichnungsbeginn darstellt.

Die Überprüfung der disponierten Zeiten erfolgt in keiner hektischen Situation. Das erledigt der 2. Aufnahmeleiter bei Beginn und nach Ende jeder Einstellung. Die Überprüfung der Masken- und Kostümzeiten erfolgt gleichzeitig mit der Kontrolle der Gewerke. Bei diesen Aufgaben wird keine Checkliste benötigt.

Die nächste Hauptaufgabe in der *Mise en Place* ist der Transport. Auch diese Aufgabe bedarf keiner Checkliste, da zunächst die 1. Aufnahmeleitung die Koordination des Transports vorbereitet. Die 2. Aufnahmeleitung führt die Koordination und die Überprüfung schließlich durch. Das erfolgt typischerweise in ruhigen Situationen.

Die ständige Kommunikation mit dem Team hingegen bedarf einer Checkliste. Regelmäßig muss zwischen der Regieassistenz und zwischen den Head of Departments kommuniziert werden. Häufig haben die 2. Aufnahmeleitung sowie die Kommunikationspartner zu wenig Zeit dafür. Es geschieht oft, dass neue Informationen zwischen Tür und Angel weitergegeben und dadurch missverstanden werden. Des Weiteren erfahren häufig nicht alle Teammitglieder eventuelle Änderungen. Eine mangelnde Kommunikation kann das gesamte Projekt lahm legen.

	Kommunikation
<input type="checkbox"/>	Produktionsbüro auf aktuellem Stand?
<input type="checkbox"/>	Head of Departments informiert?
<input type="checkbox"/>	Genügende Kommunikation mit Regieassistentz?
<input type="checkbox"/>	Änderungen weitergeleitet?
<input type="checkbox"/>	Team auf aktuellem Stand?

Abbildung 15: Die „Kommunikation-Checkliste“ zum Kontrollieren der Kommunikation.

Die 2. Aufnahmeleitung muss das Produktionsbüro regelmäßig über den aktuellen Stand der Produktion am Set informieren. Dabei werden

unter anderem Änderungen oder zusätzliche Organisationen besprochen. Diese muss der 2. Aufnahmeleiter an die Head of Departments oder an die betroffenen Stellen weiterleiten. Er muss darauf achten, in ständiger Kommunikation mit der Regieassistentz zu stehen. Falls Änderungen auftreten, muss er sicher gehen, dass diese weitergeleitet werden und das Team auf dem aktuellen Stand ist. Häufig leitet die Regieassistentz gemeinsam mit ihm die Informationen weiter. Daher ist eine regelmäßige Absprache äußerst wichtig.

Nach Drehschluss muss die 2. Aufnahmeleitung nochmals eine Motivkontrolle durchführen. Hierbei muss sie ersehen, ob das Motiv in seinen Anfangszustand gebracht wurde und ob es Schäden gibt. Da bei dieser Hauptaufgabe keinerlei Zeitdruck existiert, ist eine Checkliste wenig hilfreich.

Es wurde in diesem Kapitel eine bestimmte kleine Anzahl von Checklisten erarbeitet. Mit einer großen Sammlung von Checklisten kann keiner arbeiten und man verliert den Überblick. Checklisten sollen das Gegenteil bewirken: Die Wahrung des Überblicks.

Bei jeder Produktion können unterschiedliche stressbedingte Situationen auftreten. Es liegt in der Hand des 1. Aufnahmeleiters bei der Problemvorbeugung diese Situationen zu erkennen und die hier vorgestellten Checklisten einzuführen oder eigene zu erstellen. Diese sorgen eindeutig für die Vermeidung von Fehlern durch Vergessen in hektischen Momenten.

5. Fazit

„Ich bin ein Profi, ich brauche doch keine Checkliste!“. Eine Aussage, die ich in dieser Arbeit widerlegt habe. Selbst wenn man ein ausgebildeter Spezialist mit viel Berufserfahrung ist, erweisen sich Checklisten in häufigen stressreichen Situationen, in denen man schwerwiegende Entscheidungen treffen muss, als sinnvoll. Ein Pilot, der denkt, keine Checkliste zu benötigen, wird von seinen Kollegen nicht nur belächelt - er wird sogar aus dem Cockpit ausgeschlossen. Er verstößt damit gegen das Luftfahrtsicherheitsgesetz.

Die Aufnahmeleitung übt einen Beruf aus, der von Stress und Hektik geprägt ist. Als Organisationszentrale und als Stellvertretung des Produktionsleiters genießt sie eine hohe Autorität. Unterlaufen ihr jedoch mehrere Fehler, wird diese Autorität schnell untergraben. Insbesondere dann, wenn diese von keinem nachvollziehbar sind, weil sie aus „Dummheit“, mangelnder Konzentration oder Müdigkeit geschehen. Wie Georg Christoph Lichtenberg schon sagte: *„Jeder Fehler erscheint unglaublich dumm, wenn andere ihn begehen.“*⁴⁷

Das Projektmanagement fällt in der Industrie anders aus, als in der Filmbranche. In Branchen, in denen hohe Stückzahlen produziert werden, ist die Vorbereitungsphase der wichtigste Prozess. Es wird strategisch vorbereitet und geplant, um jede Änderung in der Produktion zu vermeiden. In der Filmbranche, in der ein Kunstwerk produziert wird, ist die Änderung während der Produktionsphase nicht nur von hoher Bedeutung - sie ist essentiell. Eine Änderung soll bei einer Filmproduktion nicht vermieden werden, da sie zum Verwirklichen der Künstlerideen nötig ist. Projektleiter in der Industrie nutzen die präzise Vorbereitung als Methode zur Fehlervermeidung, die durch Stress, Hektik, Zeitdruck, Müdigkeit oder mangelnde Konzentration passieren.

Diese unterlaufen sowohl der 1. Aufnahmeleitung beim täglichen Erstellen der Tagesdisposition, als auch der 2. Aufnahmeleitung bei einer mangelhaften Kommunikation. Es existieren zahlreiche Fehlerquellen und bei jeder Produktion kommen weitere Aufgaben hinzu, bei denen Malheure passieren können. Einige Aufnahmeleiter erstellen für jede Produktion eigene Checklisten. Diese gleichen aber mehr einfachen „To-Do-Listen“. Die richtige Methodik der Checklisten wurde für die Arbeit der Aufnahmeleitung noch nicht entdeckt. Bisher war man der Meinung, dass Filmproduktionen so unterschiedlich sind, dass man keine allgemeinen Checklisten erstellen kann. Es geht um *Kunst*, die niemals gleich ist. Ich habe dennoch in dieser Arbeit einen gemeinsamen Nenner in der Arbeit der Aufnahmeleitung gefunden, der als Grundlage für Checklisten verwendet werden kann. So geht man auch in der Luftfahrt vor: Es sind zwar immer Flugzeuge, aber unterschiedliche Typen. Der Aufbau ist bei jedem Flugzeug gleich, nur die einzelnen Typen haben verschiedene Bedienungselemente. Für die Checklisten nutzt man als Grundlage das „normale“ Flugzeug und passt den Inhalt auf den entsprechenden Typ an. Bei einem Flugzeug ohne „Einziefahrwerk“ ist dann zum

⁴⁷ <http://www.zitate-online.de/stichworte/fehler/> [Stand: 02.07.2012]

Beispiel der Punkt „Einziehfahrwerk einziehen“ auf der allgemeinen Checkliste hinfällig. Auf diese Weise sollen die hier erstellten Checklisten für die Filmproduktion verwendet werden: Sie stellen die Grundlage dar und werden an jede Produktion angepasst.

Checklisten sind ein nützliches Instrument, um Fehler durch Vergessen zu vermeiden. Kommt eine **stressreiche** Situation **häufig** vor, in denen Fehler **unverzeihlich** sind, sollte eine Checkliste eingesetzt werden. Seit der Geburtsstunde sind Checklisten nach und nach in vielen Branchen angekommen. Ich hoffe, dass sie mit dieser Arbeit auch in der Filmbranche ankommen. Nicht ohne Grund müssen Berufspiloten den korrekten Gebrauch von Checklisten periodisch in einer Prüfung beweisen.

Während die *fortlaufende Checkliste* für einen allgemeinen Überblick und zur Überprüfung des Gesamtprojektes genutzt wird, ist die *Wäsche-Checkliste* für den Gebrauch in hektischen Momenten hilfreich. Ob Berufsanfänger, Halbprofi oder Vollprofi: In diesen Situationen unterlaufen jedem Fehler, die anderen banal erscheinen. Dennoch sind die dümmsten Fehler in der Praxis passiert, wie etwa das Vergessen der Toiletten beim Bau des Bahnhofs Kassel-Wilhelmshöhe. Meist sind diese Fehler auf den psychologischen Effekt der „Fixierung“ zurückzuführen, bei dem das Gehirn überlastet ist und die Peripherie ausblendet, um sich zu entlasten.

Die hier erstellten *fortlaufenden Checklisten* können als Projektplan genutzt und für jedes individuelle Projekt erweitert werden. Die *Wäsche-Checklisten* für die 1. und 2. Aufnahmeleitung sind knapp, handlich und enthalten die wesentlichen Kontrollpunkte. Bevor der Aufnahmeleiter in einer hektischen Situation bedeutende Entscheidungen trifft, sollte er eine Checkliste als Backup benutzen. Ich bezweifle keinesfalls die Arbeit der Aufnahmeleitung. Sie bringt eine großartige Leistung und soll dies weiterhin genauso tun. Ich stelle nur ein neues Werkzeug vor, das den Aufnahmeleiter *noch* professioneller macht.

Die Karl Storz GmbH hat für die Medizin eine Software mit den „WHO Surgical Checklisten“ erstellt, die in den OP-Sälen per Touchscreen auf den Monitoren bedient werden kann. Sogar in der Luftfahrt hat man Checklisten auf diese Weise modernisiert. Vor 20 Jahren waren die gedruckten Listen in Plastikhülle eingeschweißt. Heute sind die Checklisten in den neuen Cockpits integriert und müssen auf dem Bildschirm abgehakt werden. Das Cockpit verweigert sogar die Freigabe zum Start, wenn der Pilot nicht vorher die Liste kontrolliert.

Diese Idee ist nicht nur in der Medizin und der Luftfahrt sinnvoll, sondern auch in der Aufnahmeleitung. Zwar gibt es bei einer Filmproduktion keine Monitore mit Touchscreen für die Aufnahmeleitung, jedoch benutzt mittlerweile nahezu jeder ein Smartphone oder ein Tablet-PC. Man könnte eine App entwickeln, die Checklisten für die Aufnahmeleitung beinhaltet. Dazu gäbe es Schaltflächen für die 1. und 2. Aufnahmeleitung mit den jeweiligen Situationen, in denen die Checklisten aufgeführt sind. Schlicht und einfach kontrolliert man diese auf dem Smartphone oder auf dem Tablet-PC und sichert damit seine Arbeit ab.

Es existiert ein großes Potenzial in der Verwendung von Checklisten. Ich betrachte sie als eine Unfallversicherung: Nicht damit jemand den Unfall bezahlt, sondern damit er gar nicht erst vorkommt.

Als ich nach dem Titel für diese Bachelorarbeit suchte, dachte ich zunächst an Optimierungspotenzial durch Checklisten. Zum Ende dieser Arbeit wurde auch mir klar: Es ist keine Optimierung, es ist eine Professionalisierung! Der Einsatz von Checklisten ist ein Merkmal für die Professionalität.

Jeder Aufnahmeleiter, der meine Checklisten ein Jahr lang benutzt, wird feststellen, dass er mit ihnen Fehler vermieden hat, die er ohne sie getan hätte. Das garantiere ich.

Begriffsverzeichnis

Department, dasFachbegriff für „das Gewerk“ und „die Abteilung“.

DIN 69901, dieEine Normenreihe, die Grundlagen des Projektmanagements beschreibt.

Drehfolge, die.....Die Reihenfolge, in der die Szenen gedreht werden.

Head of Department, der.....Fachbegriff für „der Abteilungsleiter“.

Motiv, das.....Fachbegriff für „der Drehort“.

Muster, das.....Fachbegriff für „das gedrehte Material“.

Nur-Ton, derFachbegriff für eine Tonaufnahme ohne Kamera.

Synopsis, die.....Eine knappe Zusammenfassung einer Szene.

Literaturverzeichnis

Literatur

BLAES, Ruth; HEUSSEN, Gregor Alexander: ABC des Fernsehens (Praktischer Journalismus). UVK Medien. Konstanz 1997.

BURGHARDT, Manfred: Einführung in Projektmanagemet. Publics Corporate Publishing. Erlangen 2007.

CLEVÉ, Bastian: Von der Idee zum Film: Produktionsmanagement für Film und Fernsehen. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz 2004.

DIENES, Reinhold: Die Filmschaffenden, Filmberufe. Bundesvereinigung der Filmschaffenden-Verbände Deutschlands. O. O. 2011.

DR. KONRAD, Georg: Vortrag CEBIT o. T. . Hannover 2004.

FIEßER, Andreas: Muster bei der Fernsehproduktion. Eine neue Sicht auf die Produktion deutscher Fernsehfilme. VDM Verlag Dr. Müller. Saarbrücken 2007.

GUMPRECHT, Hans-Peter: Ruhe Bittel Aufnahmeleitung bei Film und Fernsehen. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz 2002.

HECHE, Dirk: Praxis des Projektmanagements. Springer-Verlag. Berlin, Heidelberg 2004.

KEIL, Klaus; ILJINE, Diana: Filmproduktion. Der Produzent. Tr Verlagsunion. München 2000.

LUMET, Sidney: Filme machen. Vom Drehbuch zum fertigen Film. Autorenhaus Verlag GmbH. Berlin 2006.

SCRIVEN, Michael: The Logic And Methodology Of Checklists. Western Michigan University. O. O. 2005.

SCHMIDT-MATTHESEN, Cornelia; CLEVÉ, Bastian: Produktionsmanagement für Film und Fernsehen. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz 2010.

TAUBER, Torsten: Erfolgsfaktor Projektvorbereitung. Books on Demand GmbH. Nordstedt 2009.

VAUGHAN, Howard: Project Management Checklists. Projekt Smart. O. O. 2010.

WENDLING, Eckhard: Filmproduktion. Eine Einführung in die Produktionsleitung. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz 2008.

WÖHE, Günter; DÖRING, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Verlag Vahlen. München 2010.

Internetquellen

<http://www.aim-mia.de/article.php?sid=743> [Stand 14.05.2012]

<http://www.ap-verlag.de/Online-Artikel/Vertikal%20Healthcare%20202010/201002%20Karl%20Storz%20OR1%20Elektronische%20Checkliste.htm> [Stand 18.06.2012]

http://www.atlanticsunairways.com/training/checklist_b737.pdf [Stand 22.05.2012]

http://www.bright-green.com/docs/pm_checklists.html [Stand 18.06.2012]

<http://www.flighttraining.aopa.org/students/presolo/skills/checklist.html> [Stand 18.06.2012]

<http://www.focal.ch/list/F/regis.cfm> [Stand 15.05.2012]

<http://www.letudiant.fr/metiers/secteur/audiovisuel/realisateur-plateau.html> [Stand 15.05.2012]

<http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtfinfos/Presse-Service/Drehgenehmigungen.html> [Stand 15.05.2012]

http://www.newyorker.com/reporting/2007/12/10/071210fa_fact_gawande? [Stand 30.05.2012]

<http://www.projectsmart.co.uk/project-management-checklists.html> [Stand 30.05.2012]

<http://www.quotez.net/german/fehler.htm> [Stand 25.06.2012]

http://www.regieverband.de/de_DE/magazine/17870/jobs_education [Stand 15.05.2012]

http://www.regieverband.de/de_DE/magazine/17888/jobs_education [Stand 15.05.2012]

<http://www.rncp.cncp.gouv.fr/grand-public/visualisationFiche?format=fr&fiche=4721> [Stand 15.05.2012]

<http://www.sap-beratung.org/spass/zitate/zitate-rund-um-das-projektmanagement> [Stand 11.07.2012]

http://www.study.com/formations_metiers/media.htm [Stand 15.05.2012]

http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/jidoka.html [Stand 24.06.2012]

http://www.who.int/patientsafety/safesurgery/ss_checklist/en [Stand 18.06.2012]

<http://leregisseur.free.fr> [Stand 15.05.2012]

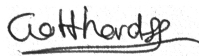
<http://www.zitate-online.de/stichworte/fehler> [Stand 02.07.2012]

Audiovisuelle Materialien

Film: Lost In La Mancha. Dir. FULTON, Keith; PEPE, Louis. KSM GmbH 2010.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

A handwritten signature in black ink, reading 'Gotthard' with a stylized flourish at the end.

Berlin, 18.07.2012

Sylvia Gotthard